COMPRENDRE LA TRANSFORMATION D'ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE

99-15

Rapport présenté à la RRSSS de Montréal-Centre

par

Alain Rondeau et Sylvain Laliberté

Novembre 1999

106-06278/

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre
(286-5604)

Prix : 8 $

© Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 2000

ISBN 2-89510-027-6

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2000

Table des matières

LE CENTRE D'ÉTUDES EN TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS
REMERCIEMENTS
RÉSUMÉ
INTRODUCTION
MÉTHODOLOGIE
1IÈRE PARTIE : ANALYSER ET COMPRENDRE LES EXPÉRIENCES DE TRANSFORMATION DES ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU DE MONTRÉAL-CENTRE 1
Dimension 1 : L'analyse du contexte 1
Facteur 1 : Déterminer la complexité de la transformation 1
Facteur 2 : Établir la légitimité de la transformation
Facteur 3 : Assurer la disponibilité des ressources
Facteur 4 : Affronter les pressions de l'environnement
Facteur 5 : Obtenir le soutien des groupes intéressés
Dimension 2 : Enjeux et rôles des acteurs 2
La haute direction dans une démarche de transformation 2
Les agents de changement et les équipes porteuses : contaminer le reste de l'organisation 2
Dimension 3 : Développer des conditions favorables 3
Condition 1 : S'assurer de savoir où on s'en va 3
Condition 2 : Mettre le maximum de personnes dans le coup 3
Condition 3 : S'assurer que les participants disposent de ce dont ils ont besoin pour réussir 3
Condition 4 : S'assurer que tout fonctionne bien ensemble 3
Condition 5 :Prendre les moyens pour éviter les surprises dans le futur 4
2IÈME PARTIE : QUATRE EXPÉRIENCES CONCRÈTES QUI ONT ÉTÉ VÉCUES LORS DE TRANSFORMATIONS DANS LE RÉSEAU DE MONTRÉAL-CENTRE 4
Histoire de cas no 1 : Apprendre de l'expérience des autres établissements du réseau 4
Histoire de cas no 2 : Définir les limites d'un processus de consultation 4
Histoire de cas no 3 : La formation est-elle toujours la solution ? 5
Histoire de cas no 4 : Une baisse de la capacité d'action de l'agent de changement 5
3IÈME PARTIE : CONSTATATIONS ET SUGGESTIONS POUR LES FUTURES TRANSFORMATIONS 5
Des configurations différentes entraînent des résultats différents 5
Une vue d'ensemble 5
Établir les résultats des processus de transformation pour approfondir l'analyse 5
Éléments qui ont contribué à la réussite des transformations 5
Ce qui a bien fonctionné 5
Ce qui a mal fonctionné 6
Pour préparer les établissements du réseau à une prochaine vague de transformations 6
Prendre les moyens pour établir un contexte favorable 6
Supporter le rôle des acteurs importants de la transformation 6
Mettre en place des conditions de mise en œuvre appropriées 6

LE CENTRE D'ÉTUDES EN TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

Le Centre d'études en transformation des organisations est un organisme de recherche et d'intervention intéressé aux multiples facettes du changement organisationnel. Il a pour **mission** de faire progresser et de diffuser la connaissance concernant les stratégies et les pratiques de gestion adoptées par les organisations dans leurs efforts pour s'adapter à un environnement en constante évolution. Il regroupe divers chercheurs préoccupés par l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail, par les pratiques de gestion émergentes des organisations performantes et par la reconfiguration même des organisations.

Ce rapport a été préparé par :

Alain Rondeau, Ph.D., École des HEC,

Sylvain Laliberté, M.Sc., École des HEC

Les données qui ont servi à sa rédaction ont été amassées par :

Sylvain Laliberté, M.Sc., École des HEC

Marc Pellerin, M.Sc., École des HEC

École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2A7
Téléphone (514) 340-6770
Télécopieur (514) 340-6834

Remerciements

Les auteurs tiennent d'abord à remercier tous les intervenants du réseau qui ont participé à cette recherche. Sans leur précieuse collaboration, la rédaction de ce texte aurait été impossible.

Nos collaborateurs à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, qui nous ont ouvert les portes du réseau :

M. Pierre Beaulieu

M. André Cimon

M. Réjean Pinard

Mme Pierrette Rolland

Ils tiennent aussi à remercier les personnes suivantes pour tous leurs conseils concernant la rédaction de ce texte :

Mme Noëlla Lafontaine

Mme Danielle Luc

Résumé

Une série d'entrevues ont été réalisées avec des acteurs et des observateurs qui ont été associés à d'importantes transformations survenues dans neuf établissements de Montréal-Centre. Cette recherche avait trois objectifs :

- voir comment divers établissements de Montréal-Centre ont conduit leur transformation à travers les changements occasionnés par la « réforme du réseau de la santé et des services sociaux » ;
- découvrir ce qui influence le succès d'une démarche de transformation;
- identifier les éléments que les gestionnaires du réseau auraient avantage à surveiller dans le cadre d'éventuelles démarches de transformation.

Ces expériences de transformation se répartissent en trois catégories :

- une première orientée vers la modification du type ou du volume des clientèles desservies par l'établissement;
- une deuxième axée sur la fusion de plusieurs établissements;
- une dernière visant à la révision formelle et généralisée des services de l'établissement.

La compilation et l'analyse des perceptions des personnes interrogées révèle que :

- les expériences relatives aux clientèles ont été considérées comme des succès;
- les expériences menées dans le contexte de fusions ont été perçues plus ou moins comme des échecs;
- les transformations relatives à la révision des services sont vues soit comme des succès, soit comme des succès mitigés ou des échecs partiels.

Trois dimensions fondamentales à toute transformation peuvent expliquer ces différences dans les perceptions : le contexte dans lequel elle se produit, les acteurs qui sont en cause et la présence ou l'absence de certaines conditions propices.

Au plan du contexte, la complexité des démarches, la légitimité perçue des changements, la disponibilité des ressources, les pressions de l'environnement et le soutien des groupes externes ont eu un impact plus positif sur les transformations liées aux clientèles que sur les autres types de changements.

Au plan de l'impact des différents acteurs, les rôles joués par la haute direction, les agents de changement et les équipes porteuses, ont été bien différents pour chacune des trois catégories de transformation. La capacité des responsables de la transformation à établir un effet d'entraînement chez les cadres et le personnel de leur établissement a constitué un avantage appréciable. De manière générale, l'influence des acteurs a été positive dans les transformations concernant les clientèles et les révisions de services. Les établissements ayant connu des fusions ont éprouvé de nombreuses difficultés à cet égard.

Finalement, en ce qui a trait aux conditions favorables, des orientations claires, une sensibilisation à tous les paliers, l'habilitation des participants et l'intégration des changements aux pratiques courantes de l'organisation apparaissent comme des dimensions critiques, elles-mêmes influencées par le contexte ainsi que par la volonté des acteurs. Leur effet aura été bénéfique dans les établissements qui se sont engagés dans des transformations concernant les clientèles. Il aura été préjudiciable aux changements occasionnés par des fusions. Il aura eu des conséquences diverses d'un établissement à l'autre dans la catégorie de la révision des services, où l'on a constaté que la différence tient souvent à la façon dont sont élaborées les orientations et sensibilisés les acteurs.

Toutes catégories de transformations confondues, on peut tabler sur le fait que :

- les petits systèmes sont plus faciles à transformer;
- les grands projets mobilisateurs sont mieux servis par des agents de changement locaux;
- un projet-pilote fait merveille pour sensibiliser une population aux impacts d'un changement.

À l'inverse, on aurait tort de négliger le fait que :

- la légitimité d'un changement est souvent mise en doute lorsque l'impulsion en est donnée de l'extérieur;

- une démarche de changement est sérieusement compromise lorsque le statu quo semble préférable aux transformations proposées;

- un processus de consultation trop vague ou carrément escamoté de même qu'une offre de formation ne répondant pas aux besoins des personnes concernées, sont des entraves sérieuses à la réussite d'un changement.

Quatre histoires de cas donnent des illustrations concrètes d'apprentissages importants. On y retrouvera, entre autres, des observations intéressantes sur la problématique de la formation et de la consultation du personnel en phase de changement.

En conclusion, on trouvera une liste de recommandations à l'intention des établissements du réseau qui auront à faire face à des transformations dans le futur. On y traite notamment de :

- la gestion du contexte et plus spécialement des questions relatives à la complexité et à la légitimité;

- l'engagement de la haute direction et l'émergence de champions du changement dans l'établissement;

- la mise en place de conditions favorables pour développer des orientations qui seront partagées par les acteurs et des programmes de formation qui répondront aux besoins de la transformation.

Introduction

L'évolution des technologies et la complexification de l'environnement de gestion font en sorte que le temps ne joue plus en faveur des gestionnaires comme c'était encore le cas dans un passé tout récent. Les délais sont aujourd'hui trop courts ou la marge de manœuvre trop mince pour que demeure appropriée l'approche dite des « petits pas ».

Dans ce contexte moderne, gérer une transformation est devenu extrêmement complexe. La maîtrise des habiletés nécessaires à la gestion de tels changements, dès leur mise en chantier, peut faire toute la différence entre le déclenchement d'une série de gestes improvisés en réaction à la crise du jour et l'élaboration d'une stratégie cohérente qui permette véritablement l'atteinte de ses objectifs à long terme.

Malheureusement, peu d'organisations se dotent de moyens formels pour apprendre de leurs expériences en transformation et pour les partager avec l'ensemble de leurs gestionnaires.

Les expériences vécues par les gestionnaires et le personnel du réseau constituent pourtant une vaste banque de connaissances qui pourrait faire l'objet d'une analyse systématique. C'est dans cet esprit qu'a été menée la présente recherche et l'objectif aura été atteint s'il en résulte une meilleure compréhension des phénomènes qui agitent et façonnent nos organisations.

Méthodologie

Une vision d'ensemble

Dix établissements, ayant fait l'objet d'une transformation majeure, ont été visités dans le cadre de cette recherche.[1] En voici la liste :

- Le CHSLD Champlain – Manoir de Verdun
- Le CHSLD Émilie-Gamelin Armand-Lavergne
- Le Centre hospitalier Angrignon
- L'Hôpital du Sacré-Coeur de Montréal
- Le CLSC Métro
- Les Centres jeunesse de Montréal
- Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw
- Le Centre de réadaptation Gabrielle Major
- Le Centre Dollard-Cormier
- Le CLSC Côte-des-Neiges

Ces établissements ont été choisis en collaboration avec les responsables de secteurs de la Direction de la programmation et de la coordination à la Régie. Ces derniers ont été invités à partager leur expertise sur les expériences de changements qui ont été menées dans les établissements de leur secteur. La liste ci-dessus est le fruit de ces entrevues. Elle regroupe un échantillon d'établissements très représentatifs des soubresauts qu'a connus le réseau et qui ont bien voulu, cela va de soi, participer à cette recherche

Un schéma rigoureux pour comprendre les transformations

Plusieurs précautions ont été prises pour s'assurer que les données recueillies soient un bon reflet de la réalité. Par exemple :

nul n'ignore que le fait d'interroger un seul groupe de personnes dans l'établissement (comme des membres de la direction ou encore des représentants des syndicats) risquerait d'introduire des biais importants dans les résultats.

[1] Le CLSC Côte-des-Neiges a été visité, mais les données le concernant n'ont pu être compilées à cause de délais occasionnés par l'implication de cet établissement dans le programme d'accueil des réfugiés du Kosovo. Celles-ci seront toutefois conservées pour une seconde phase d'analyse dans le cadre des recherches du C.É.T.O.

Afin d'obtenir un bon éventail de points de vue, les personnes suivantes ont été interviewées dans chacun des établissements :

1. un ou des membres de la haute direction, pour obtenir un point de vue stratégique sur la transformation;
2. le principal porteur du dossier de la transformation dans l'établissement, pour avoir un point de vue pratique sur sa réalisation;
3. une personne touchée directement par le changement, de manière à comprendre comment la transformation s'est vécue au quotidien;
4. et, pour un point de vue plus neutre, un observateur impliqué indirectement dans la transformation mais d'assez près tout de même pour pouvoir en apprécier la portée;

pour réduire les risques d'erreur au moment de la collecte des informations, deux méthodes ont été retenues: les entrevues et les questionnaires;

les données obtenues dans chacun des établissements ont été regroupées en neuf histoires de cas relatant les grandes étapes de la transformation et on a demandé à chaque participant, via une entrevue téléphonique, de valider l'histoire de cas se rapportant à son propre établissement.

Une grande variété de changements

Les 10 établissements visités ont tous fait l'objet d'une transformation majeure ces dernières années. Même si plusieurs d'entre eux ont vécu des transformations multiples, il est possible de classifier ainsi chacune de ces expériences de transformation :

1. **Les transformations plus axées vers la modification du type ou du volume des clientèles desservies par l'établissement.** Une des conséquences de la réforme de la santé a été de modifier la notion de clientèle pour certains types d'établissements qui, jusqu'alors, avaient concentré leurs activités auprès d'une catégorie spécifique de clients. Il en résultait bien souvent une redéfinition complète de l'offre de soins et de services. D'autres établissements ont vu certaines de leurs responsabilités augmentées considérablement dans le cadre des changements associés au virage ambulatoire, certains types de soins et de services connaissant une expansion phénoménale en très peu de temps. Ces changements ont profondément modifié l'équilibre qui existait jusqu'alors. Les entrevues ont permis d'identifier trois établissements pour lesquels les transformations correspondaient à des questions concernant la clientèle.

2. **Les transformations plus axées vers l'intégration des activités suite à une fusion entre plusieurs établissements.** La réforme du réseau de la santé et des services a aussi entraîné des restructurations profondes dans plusieurs secteurs d'activités. De nombreux établissements qui, jusqu'alors, avaient évolué de manière indépendante, ont été forcés de se regrouper ou de se fusionner pour former un nouvel établissement. Dans chaque cas, le personnel et les gestionnaires ont été directement confrontés aux problèmes de l'intégration des activités entre les établissements d'origine. L'analyse des entrevues a permis d'identifier deux établissements pour lesquels les problématiques associées aux phénomènes de fusion étaient primordiales.

3. **Les transformations plus axées vers une révision formelle et généralisée des services de l'établissement.** Les quatre derniers établissements ont déployé beaucoup d'énergie pour développer un processus de révision de l'ensemble de leurs activités. Ce fut parfois l'arrivée de compressions budgétaires importantes qui les a forcés à amorcer cette réflexion. Le défi consistait alors à absorber rapidement des réductions considérables dans leur budget, tout en maintenant leurs engagements envers leurs clientèles. Dans les autres cas, ce fut plutôt la volonté de mieux répartir les activités entre des établissements qui venaient de faire l'objet d'un processus de fusion. Il est important de souligner que 3 établissements sur les 4 qui composent cette catégorie ont, eux aussi, fait l'objet d'une fusion, avant d'entamer leurs processus de révision des services. Ils ont été classés dans cette catégorie parce que les préoccupations des personnes interviewées avaient clairement dépassé les questions strictement associées à une fusion. Cette étape de leur développement était terminée. Les informations qu'elles fournissaient touchaient dorénavant la problématique des services.

Les trois dimensions incontournables d'une démarche de changement

Pour comparer trois types de transformations aussi dissemblables, il est impératif de repérer les éléments qui sont communs à tous les changements, quels qu'ils soient.

L'expérience a montré que les agents de changement gagnent à considérer trois dimensions fondamentales lorsqu'ils s'engagent dans un processus de transformation :

L'influence du contexte

Pour comprendre ce qui se passe lors de la transformation d'une organisation, l'agent de changement doit pouvoir identifier les forces qui militent pour un changement et juger de l'importance de celles qui constituent un frein pour mieux estimer ses chances de réussite et adapter sa démarche aux particularités de son établissement.

L'influence des acteurs

Le changement organisationnel est le fait d'une masse critique d'acteurs qui s'y investissent parce qu'ils le considèrent important et qu'ils pensent pouvoir jouer un rôle dans son implantation.

Entreprendre une démarche de transformation, c'est d'abord identifier les acteurs concernés et comprendre comment chacun d'eux en interprète les enjeux de manière à ce que le plus grand nombre puisse être impliqué, selon leurs capacités et leurs limites.

Le développement de conditions favorables

Changer, c'est améliorer la capacité d'un établissement à faire face aux turbulences de son environnement et répondre à l'évolution des besoins de ses usagers. Il importe donc de créer des conditions qui seront propices

Les limites du document

Le lecteur doit être prévenu que ce premier portrait est hautement subjectif, presque impressionniste, puisqu'il a été réalisé à partir des perceptions des personnes interrogées.

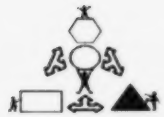
D'autre part, plus les délais sont longs avant que ne soient publiés les résultats d'une recherche, plus leur utilité s'en trouve diminuée, le contexte ayant tendance à changer rapidement dans la pratique. Il a donc fallu aller d'abord au plus urgent et c'est pourquoi le présent rapport ne reproduit que les données qui sont absolument sans équivoque tout en se limitant aux observations susceptibles d'être transposées et réutilisées immédiatement dans d'autres contextes.

Un deuxième volet, à être publié ultérieurement, reprendra en les analysant finement, les éléments sur lesquels il était difficile de porter un jugement catégorique. Le lecteur intéressé à obtenir des précisions supplémentaires est invité à contacter les auteurs en s'adressant au Centre d'Études en Transformation des Organisations.

1ière partie :

Analyser et comprendre les expériences de transformation des établissements du réseau de Montréal-Centre

Première dimension : L'analyse du contexte



Influence du contexte

L'importance de connaître ses limites

L'analyse du contexte compte parmi les premiers gestes qui doivent être posés par l'agent de changement. Les efforts déployés pour y arriver permettront de mieux comprendre la problématique à laquelle l'établissement est confronté et faciliteront l'élaboration d'une démarche qui sera bien adaptée aux défis que doit relever l'établissement. Dans les cas des établissements étudiés, les 5 facteurs suivants sont apparus particulièrement importants:

1. La complexité de la transformation
2. La légitimité de la transformation
3. La disponibilité des ressources
4. Les pressions de l'environnement
5. Le soutien des groupes intéressés

Définition

Facteur 1 : Déterminer la complexité de la transformation

Ce qu'on en sait

L'analyse des changements survenus dans les différents établissements révèle, clairement, que toutes ces transformations ne sont pas de complexité égale. L'ajout d'une nouvelle clientèle dans un petit établissement est bien différent de la révision des principales procédures d'intervention dans un autre, qui compte 6000 employés.

Certaines caractéristiques intrinsèques à chacun des établissements contribuent à rendre leur transformation plus ardue. Il s'agit d'éléments faciles à évaluer comme : la taille, la variété des services qu'il offre à la population, la diversité des clientèles desservies, les technologies utilisées dans ses opérations et les qualifications de son personnel.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de ces éléments. Leur analyse est essentielle pour pouvoir prendre conscience de l'ampleur du défi que représente la transformation. Ceux-ci influenceront profondément la plupart des décisions concernant la démarche de changement.

Ce qui a été observé dans le réseau

Le tableau qui suit, résume les principales caractéristiques des établissements qui se sont engagés dans les trois catégories de transformations présentées dans la section précédente :

Caractéristiques importantes	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Taille	Petite	Moyenne	Moyenne à grande
Services	Peu nombreux	Nombreux	Nombreux
Catégories de clientèles	Peu nombreuses	Nombreuses	Nombreuses
Technologies	Simples	Simples à complexes	Simples à complexes
Qualification du personnel	Simple	Complexe	Très complexe

L'intégration de toutes ces caractéristiques permet de dresser un portrait général de la complexité des établissements associés à chacun des types de transformation. Plus ceux-ci présentent des caractéristiques complexes, plus les démarches de transformation devront être sophistiquées.

En considérant, globalement, les caractéristiques présentées dans le tableau précédent, il apparaît que la catégorie des transformations axées vers la révision des services a connu les démarches les plus complexes. Elle est suivie de près par celle axée vers les fusions. Finalement, les démarches concernant les clientèles se sont déroulées dans les établissements où les contextes étaient les plus simples.

Les impacts

Étant donné, que les risques d'erreurs et les difficultés augmentent lorsque les transformations sont complexes, on peut conclure que les probabilités de succès vont s'améliorer lorsque les caractéristiques de l'établissement sont plus faciles à gérer. En conséquence, les observations sur la complexité laissent croire, qu'en général, ce premier facteur aura une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour les deux autres.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Complexité	Simple	Complexe	Très complexe
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Négatifs

Facteur 2 : Établir la légitimité de la transformation

Ce qu'on en sait

En général, une transformation sera considérée comme légitime, si elle contribue à améliorer les processus qui sont jugés critiques pour le succès de l'organisation. La capacité d'établir un lien clair, réel ou anticipé, avec la performance organisationnelle apparaît comme la source la plus importante de justification d'un changement majeur. Bref, un changement aura plus de chance de réussir si les principaux acteurs sont insatisfaits du système qui est en place.

Ce qui a été observé dans le réseau

➡ L'absence d'insatisfaction nuisait à la légitimité des changements

Le fonctionnement de l'établissement ne créait pas beaucoup d'insatisfaction avant la transformation.

Dans la très grande majorité des établissements étudiés, le fonctionnement de l'établissement ne créait pas beaucoup d'insatisfaction avant la transformation. L'intérêt pour entreprendre des changements était, généralement, assez faible dans les établissements. Il s'agissait d'un handicap important qui allait devoir être surmonté.

L'absence de celle-ci était particulièrement palpable dans les établissements qui ont fait l'objet d'une fusion. L'intérêt d'une telle démarche paraissait souvent bien faible comparativement aux difficultés qu'elle entraînait. La majorité des personnes interviewées étaient d'opinion que les établissements d'origine s'acquittaient très bien de leurs tâches. Elles paraissaient convaincues que jamais de tels regroupements ne se seraient créés, sans l'intervention des paliers supérieurs.

➡ L'influence positive du discours gouvernemental sur la crise budgétaire

L'expérience des établissements du réseau est particulière à l'égard de la légitimité, parce que leurs transformations s'inscrivaient aussi dans le cadre d'un mouvement national.

La légitimité des changements était accrue parce qu'ils s'inscrivaient dans un mouvement national ».

Le discours gouvernemental relatif à l'état des finances publiques et à la nécessité de mettre fin à ses déficits a joué un rôle important sur les perceptions concernant la légitimité des transformations. Sans faire disparaître toutes les résistances, il a contribué au sentiment que les changements locaux s'inscrivaient dans un mouvement plus vaste. Plusieurs entrevues ont révélé la présence d'un effet d'entraînement dans les établissements du réseau. Comme l'indiquait une des personnes interviewées : « Il aurait peut-être été plus difficile de demander aux gens de changer, si tout le reste du réseau était demeuré stable. Dans le cas présent, tout le monde changeait, pas seulement nous ».

Le fait que l'ensemble du réseau ait été touché a contribué à faire accepter plusieurs changements, qui auraient été refusés d'emblée dans d'autres circonstances. Même dans les établissements où la légitimité était très faible, les transformations n'étaient jamais considérées comme complètement illégitimes.

➡ L'influence positive de changements qui visaient à améliorer la qualité des services

C'est la capacité des directions locales à s'approprier ce discours et à l'adapter aux préoccupations de l'établissement qui a fait la différence. Ce n'est que lorsque ces changements se sont greffés à des exercices formels pour réviser et améliorer la qualité des services offerts, qu'ils ont pu gagner en crédibilité.

Une telle approche permettait de justifier ces changements difficiles, parce qu'ils devaient améliorer la capacité de l'établissement à remplir sa mission fondamentale. Il ne s'agissait plus simplement d'un exercice visant à faire des économies pour combler les déficits des échelons supérieurs, il y avait un impact positif local auquel le personnel pouvait s'identifier.

Les impacts

Surmonter l'absence initiale d'insatisfaction a constitué un défi considérable pour les établissements. Celui-ci a été relevé différemment dans chaque catégorie de transformation.

La légitimité des changements était ressentie plus fortement dans les cas des transformations axées sur les clientèles. Dans ces trois cas, il était facile d'établir le lien entre les changements proposés et l'atteinte des objectifs fondamentaux des établissements. Il était plus facile pour les participants de voir comment les changements proposés allaient améliorer la performance de l'établissement.

Les établissements qui ont entrepris la révision de leur service ont, eux aussi, réussi à établir une certaine légitimité à leur proposition de changement. La capacité des responsables à montrer les limites des services en place et les conséquences positives des changements pour la clientèle auront eu une influence déterminante.

Cette démonstration n'a pas été aussi réussie dans les transformations axées vers la fusion. Les retombées positives de ces changements ne semblaient contribuer qu'indirectement à la mission fondamentale de leur établissement. En l'absence du discours gouvernemental et des pressions extérieures, ces propositions de changements auraient été rejetées d'emblée.

En conséquence, les observations sur la légitimité laissent croire qu'en général, ce second facteur aura une influence négative pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les fusions et positive pour les deux autres.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d'établissements	Révision des services
Légitimité du changement	Moyenne à élevée	Très faible	Moyenne à élevée
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Positifs

Facteur 3 : Assurer la disponibilité des ressources

Ce qu'on en sait

Un élément ressort, clairement, des recherches et de l'expérience du C.É.T.O. : il est irréaliste de songer à transformer une organisation lorsqu'elle ne dispose pas des ressources dont elle a besoin. Toute transformation nécessitera une part d'exploration qui engendrera des coûts non prévisibles.

Une vision sans moyens n'a pas de grandes chances de se réaliser. Il faut beaucoup plus que la seule volonté des acteurs pour changer. Cela nécessite la mise en place de pratiques, d'outils, de modes de fonctionnement qui requièrent des investissements non négligeables. Moins une organisation est en mesure d'accéder à des ressources appropriées ou de réallouer ses ressources existantes pour appuyer sa transformation, plus le virage escompté sera difficile à réaliser.

Ce qui a été observé dans le réseau

➡ La nécessité de trouver des ressources

La disponibilité des ressources s'est présentée différemment, selon les catégories de transformations. D'abord, dans celles concernant les clientèles, les établissements ont pu profiter d'un support important des échelons supérieurs (Régie et ministère). Par exemple : certains d'entre eux ont reçu des sommes supplémentaires pour les aider à développer leurs services associés à la stratégie du virage ambulatoire. Ceux qui allaient recevoir de nouvelles clientèles ont, eux aussi, pu bénéficier d'un support important provenant de la Régie. Dans les trois cas, l'injection de montants supplémentaires a permis de dégager une marge de manœuvre qui a contribué à la mise en place des activités nécessaires au déroulement de la transformation.

La situation était bien différente pour les deux autres catégories de transformation. Par exemple : Les établissements qui ont fait l'objet de fusion et ceux qui ont procédé à la révision de leurs services n'ont pas reçu de montants supplémentaires pour les aider à faire face aux dépenses spéciales associées à leur transformation. Plusieurs responsables locaux ont trouvé qu'il avait été difficile de procéder à des changements d'une telle envergure sans pouvoir compter sur des ressources additionnelles.

Comme une marge de manoeuvre était nécessaire pour procéder à la transformation, leur premier objectif a consisté à trouver des secteurs où il était possible de faire rapidement des économies. Par exemple : Dans la plupart des cas de fusion, ces efforts se sont traduits prioritairement par la mise en œuvre de programmes de rationalisations des structures. Les services administratifs étaient habituellement les premiers à être touchés.

➡ Les différentes phases de compressions ont grugé la marge de manoeuvre des établissements

Dans la plupart des établissements, les responsables ont réussi à dégager une certaine marge de manœuvre, qui a été allouée aux activités de la transformation. La taille de cette dernière dépendait souvent de l'ampleur des programmes de rationalisations qu'ils ont mis en place.

- Ces dernières années ont apporté leur part de surprises aux responsables des transformations. Leur principal problème consistait à conserver la marge de manœuvre qu'ils venaient de se doter. L'environnement budgétaire était tellement instable qu'il devenait difficile de prévoir quelle serait la situation à moyen terme. Les activités et les objectifs qui avaient été planifiés ont souvent dû être modifiés ou annulés. Plusieurs raisons ont été invoquées pour expliquer ces changements, par exemple :
- Plusieurs vagues de compressions importantes sont venues amputer les ressources des établissements durant leurs efforts de transformation. L'ampleur des efforts demandés aux établissements a été modifiée à de nombreuses reprises.
- Certaines décisions gouvernementales concernant la rémunération de différentes catégories de personnel ont eu des impacts directs sur les coûts d'exploitation.
- Le programme de mise à la retraite a entraîné certaines dépenses inattendues tout en amputant l'établissement de l'expertise de nombreuses personnes hautement qualifiées.

Tous ces bouleversements sont venus remettre en question les plans de transformation qui avaient été planifiés par les établissements. Plusieurs responsables ont vu leur marge de manoeuvre fondre comme neige au soleil. Cette situation a souvent été soulevée comme une des principales causes des retards et des échecs dans les processus de transformation de leur établissement.

Les impacts

La disponibilité des ressources nécessaires constitue une dimension essentielle pour pouvoir procéder à une démarche de transformation. Les observations, décrites ci-dessus, laissent croire, qu'en général, ce troisième facteur aura eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour les deux autres.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Disponibilité des ressources	Grande	Faible	Faible
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Négatifs

Facteur 4 : Affronter les pressions de l'environnement

Ce qu'on en sait

Les pressions de l'environnement peuvent créer autant une force propulsive que restrictive face au changement. Par exemple :

La présence d'une certaine pression externe peut améliorer la réceptivité des acteurs et les entraîner sur la voie d'une transformation. Sans cette dernière, ils ne sont pas toujours enclins à remettre en question les pratiques en vigueur et à s'engager sur la voie de la transformation. Les pressions de l'environnement prendront alors la forme d'une force propulsive.
Inversement, ces pressions peuvent aussi nuire à la transformation. Lorsque celles-ci sont excessives, les changements requis pour s'y adapter apparaissent souvent tellement radicaux et éloignés des pratiques actuelles de l'organisation, que toute l'énergie favorable à la transformation disparaît. Ses objectifs semblent alors inaccessibles ou, tout simplement, non souhaitables.

Les transformations auront plus de chances de réussir si elles se situent dans un contexte qui n'excède pas la limite entre une trop grande pression et une pression trop faible.

Ce qui a été observé dans le réseau

Pour les établissements du réseau, les pressions les plus importantes, en faveur d'un changement, ont semblé provenir des échelons supérieurs. En effet, le gouvernement du Québec et la Régie ont joué un rôle déterminant pour en suggérer ou en définir le contenu.

Dans la catégorie des transformations concernant les questions de clientèles, les pressions de l'environnement ne se sont pas manifestées de la même manière dans tous les établissements touchés. Elles ont été beaucoup plus faibles dans deux d'entre eux. Ces derniers ont été maîtres de la décision d'entreprendre le projet. Un de ceux-ci a

lui-même proposé sa participation, alors que l'autre y a été invité par les autorités de la Régie.

La situation a été toute différente pour les 7 autres établissements de l'échantillon. Les pressions sur ces derniers ont été beaucoup plus grandes. Plusieurs personnes ont eu l'impression que la transformation de leur établissement avait été « forcée » par les pressions extérieures. Ce sentiment, bien que généralisé, a été particulièrement perceptible dans les cas de fusion. Dans l'ensemble, il aura nui à la démarche de transformation.

Les impacts

Les observations sur les pressions de l'environnement laissent croire, qu'en général, ce troisième facteur aura eu une influence positive pour la plupart des établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour les deux autres.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d'établissements	Révision des services
Pressions de l'environnement	Faibles à élevées	Très élevées	Très élevées
Impacts probables	Négatifs à Positifs, selon le cas	Négatifs	Négatifs

Facteur 5 : Obtenir le soutien des groupes intéressés

Ce qu'on en sait

Par groupes intéressés, on entend habituellement tout rassemblement d'acteurs ayant une quelconque influence sur l'évolution de l'établissement (comme le gouvernement ou les fournisseurs, par exemple) ou qui voit son agenda affecté par la transformation de cette organisation (comme les syndicats et les associations de professionnels, par exemple).

Les établissements sont souvent dépendants de changements dans l'accessibilité à des ressources critiques (monétaires et techniques, par exemple) qui sont souvent contrôlées par ces groupes. Ils sont alors très affectés par une nouvelle distribution du pouvoir au sein de ceux-ci. Plus ces groupes soutiennent les efforts de changement de l'établissement et le considèrent légitime, plus la démarche de transformation a des chances de réussir.

L'établissement peut aussi obtenir du soutien d'une autre catégorie de groupes intéressés, il s'agit d'autres établissements qui doivent faire face à des changements similaires. L'existence de réseaux formels ou informels de coopération entre les agents de changement des établissements concernés par des processus de transformation similaire peut favoriser le succès de ces démarches. En effet, ces contacts favorisent le partage d'expertises entre les établissements. En s'informant sur l'expérience des autres, il devient parfois possible d'éviter certaines de leurs erreurs et de faciliter le développement de sa propre formule gagnante. Par conséquent, une démarche de transformation a plus de chance de réussir, s'il existe des réseaux de coopération et d'échange entre les établissements qui se livrent à des transformations similaires.

Ce qui a été observé dans le réseau

L'analyse des expériences du réseau révèle que deux groupes ont été particulièrement impliqués dans les transformations :

- Les échelons supérieurs, comme le gouvernement du Québec et la Régie.
- Les organisations syndicales.

Un groupe brille par son absence, il s'agit des autres établissements qui vivaient des transformations similaires. À quelques exceptions près, les entrevues n'ont pas révélé de grandes démarches formelles pour accentuer les échanges entre les agents de changement des établissements qui vivaient des transformations similaires. L'histoire de cas numéro 1 (à voir dans la quatrième partie) démontre, pourtant, de manière convaincante qu'une telle approche peut s'avérer très positive pour le processus de transformation.

➨ Le Gouvernement du Québec et la Régie

La Régie régionale et le gouvernement sont les premiers groupes externes mentionnés par les répondants. Contrairement à d'autres secteurs d'activités, où la plupart des groupes intéressés ont une influence indirecte sur les stratégies, ceux-ci sont extrêmement présents dans le processus de décision des établissements du réseau. Ils sont, d'ailleurs, souvent cités comme en ayant été à l'origine.

En tant que principal bailleur de fonds des établissements, leur soutien a été surtout évalué en termes d'aide plus directe, c'est-à-dire de nature monétaire et technique. Dans les catégories concernant les fusions et la révision des services, l'absence de ressources supplémentaires pour supporter la transformation a souvent été décriée par les personnes interviewées.

La situation se présentait différemment dans les cas de transformations concernant les clientèles. Ces dernières ayant moins souffert du manque de ressources parce que la Régie leur avait accordé une aide spéciale (financière et technique). Les perceptions concernant le support ont été beaucoup plus élevées dans ces établissements.

➨ Les organisations syndicales

Les organisations syndicales se sont toujours avérées être des groupes importants lorsque les démarches de transformation ont des conséquences sur les conditions de travail du personnel. Leur collaboration peut être précieuse et leur opposition peut avoir des conséquences difficiles à surmonter.

La réaction des syndicats a été différente, selon la nature des transformations qui se sont déroulées dans l'établissement. En général, leur soutien a été plus facilement gagné dans la catégorie concernant les clientèles. Bien que, ces dernières n'aient pas été sans difficulté, les changements ont entraîné une certaine croissance des activités de l'établissement. En général, de telles situations entraînent des conflits moins aigus que celles qui nécessitent des programmes de rationalisation ou des déplacements massifs de personnel. C'est ce qui s'est produit dans les deux autres catégories de transformation.

Plusieurs des agents de changement interviewés dans les cas de fusion et de révision de services ont constaté que, plus les transformations modifiaient profondément l'équilibre établi sur le plan de la structure des postes et de l'attribution des tâches, plus la résistance des groupes syndicaux était grande. En général, les établissements ont

adopté des stratégies orientées vers l'information des organisations syndicales plutôt que de les faire participer à l'élaboration de la démarche.

Par exemple : Dans la plupart des cas étudié, ce n'est que lorsque les nouvelles structures de postes étaient développées, que les représentants syndicaux étaient informés. Ils étaient alors convoqués pour qu'ils cautionnent les changements. Dans l'établissement qui a connu les pires problèmes, la direction n'avait pas réussi à obtenir l'accord de tous ses syndicats. Elle est allée de l'avant, quand même, et une quantité considérable de griefs a été déposée contre elle. Cette approche a causé des difficultés importantes et a failli faire échouer la transformation.

Les relations avec les organisations syndicales ont été difficiles dans la majorité des établissements de l'échantillon. Les rapports avec les syndicats sont centrés sur la question des intérêts des groupes représentés. Ils comportent un caractère social et politique qui en complique la gestion dans le cadre d'une transformation. Cette dernière affecte, souvent, les intérêts des différents groupes qui composent l'établissement. Ceci entraîne, presque invariablement, une prise de position des organisations syndicales. Il importe que les agents de changement soient préparés à cette éventualité, car la plupart du temps, elle est plus que probable. Une transformation entraîne des problèmes complexes pour lesquels il est difficile de trouver rapidement des solutions optimales sous le feu de l'action. Il vaut mieux être préparé à l'avance.

En analysant les données recueillies dans les cadres des entrevues, les agents de changement ont semblé devoir se débrouiller pour gérer les relations particulières qui émergent avec ses organismes dans le cadre d'une démarche de transformation. Il ne semble pas y avoir eu d'outils pour :

- partager les informations concernant cet aspect entre les établissements qui faisaient face à des transformations similaires.
- fournir de la formation aux agents de changement pour développer les habiletés nécessaires pour relever ces défis particuliers.
- cumuler les apprentissages dans une banque d'expérience régionale qui pourrait être accédée au besoin.

Les impacts

Les observations sur le soutien des groupes externes laissent croire qu'en général, ce cinquième facteur aura eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour les deux autres.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d'établissements	Révision des services
Support des échelons supérieurs	Grand	Faible	Faible
Support des syndicats	Moyen à élevé	Inexistant	Faible à inexistant
Soutien des groupes externes	Moyen à élevé, selon le cas	Faible	Faible
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Négatifs

Influence du contexte

Première dimension : L'analyse du contexte

Synthèse des informations recueillies

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Complexité	*Simple*	*Complexe*	*Très complexe*
Légitimité du changement	*Moyenne à élevée*	*Très faible*	*Moyenne à élevée*
Disponibilité des ressources	*Grande*	*Faible*	*Faible*
Pressions de l'environnement	*Faibles à élevées*	*Très élevées*	*Très élevées*
Soutien des groupes externes	*Moyen à élevé, Selon le cas*	*Faible*	*Faible*
Influence du contexte	**Favorable**	**Défavorable**	**Défavorable**

Influence des acteurs

Dimension 2 : Enjeux et rôles des acteurs

Déterminer les impacts des personnes sur la transformation

Chaque démarche de transformation ne peut être dissociée des personnes qui l'organisent. Le succès, ou l'échec, de cette dernière est, en grande partie, tributaire de l'influence de ces derniers. En général, deux catégories d'acteurs ont organisé la mise en œuvre des démarches de transformation dans le réseau de Montréal-Centre :

La haute direction.
Les « champions » et les équipes porteuses du changement.

Cette section présentera comment ces acteurs se sont comportés dans le cadre de celles-ci

La haute direction dans une démarche de transformation

Ce qu'on en sait

Définition

L'analyse de nombreuse transformation, ainsi que la documentation ont permis d'établir trois rôles importants qui doivent être assumés par la haute direction dans le cadre d'une transformation :

- Établir une vision
- Assurer un *l'arbitrage* de la transformation.
- Maintenir le rythme

➨ **Établir une *vision*.**

Même si des perturbations dans l'environnement interne et externe de l'établissement constituent, souvent, l'amorce d'une transformation, c'est l'interprétation que fait la haute direction du besoin de changer, qui agit, habituellement, comme le principal déclencheur du changement. Seule la haute direction, et souvent même seul son chef, est perçue comme ayant la légitimité nécessaire pour amorcer une transformation majeure. C'est à la haute direction qu'il revient de contrôler la performance des établissements et d'anticiper les changements qu'il faudra entreprendre.

➨ **Assurer *l'arbitrage* de la transformation.**

Les transformations sont habituellement soumises à deux grandes pressions :

Une première qui favorise la mise en oeuvre des dispositions visant à rendre les changements effectifs. Il s'agit des gestes opératoires qui vont concrétiser la transformation. Il s'agit, habituellement, des « champions » et des équipes porteuses.
Une seconde qui favorise le maintien du système en place ou de certains de ces éléments. Il s'agit des gestes visant à préserver certaines dimensions de l'ancien système que l'organisation devrait maintenir malgré la transformation.

La haute direction doit assumer un rôle d'arbitrage entre les individus qui incarnent ces deux tendances. Elle doit valoriser le rôle des personnes qui se font les porte-parole de l'une ou de l'autre de ces positions. Elles ont toutes les deux un rôle important à jouer. Les uns en faisant la promotion de la transformation, les autres en devenant la conscience du changement. En écoutant leurs doléances, la haute direction montre qu'elle prend en considération leur position et qu'elle agit en connaissance de cause.

La haute direction se doit de maintenir une certaine marge de manoeuvre. Elle doit veiller à ne pas exercer plusieurs rôles. Par exemple, Il arrive, fréquemment, qu'à force de s'impliquer dans les activités opératoires de la transformation, elle devienne associée à la première tendance, dans l'esprit des participants. Elle perd alors beaucoup de légitimité lorsqu'elle tente de jouer son rôle d'arbitrage. Elle semble alors être juge et partie.

➡ **Maintenir le *rythme* de la transformation**

L'engagement de la haute direction continu d'être considéré comme une des conditions de succès les plus significatives dans la mise en oeuvre des démarches de transformation. Celui-ci doit rester constant, parce que de telles démarches subissent difficilement la « pression du quotidien ». En effet, il arrive souvent que les dirigeants s'investissent énormément dans ses phases préliminaires, mais que leur implication diminue à mesure que le projet progresse. On assiste alors à un désistement qui s'avère parfois fatal à long terme.

Il semble donc que les dirigeants doivent se soucier continuellement de maintenir l'attention du reste de l'organisation sur les objectifs de la transformation. Ils doivent éviter de se laisser accaparer par la routine une fois que les premières étapes franchies.

Ce qui a été observé dans le réseau

Dans les transformations concernant les questions de clientèles, deux directions sur trois ont été impliquées dans la décision d'entreprendre la transformation. Dans un de ces deux cas, cette décision s'inscrivait dans le cadre d'une recherche active pour élargir leur bassin de clientèle, alors que dans l'autre, c'est la Régie qui leur a proposé de participer à un projet-pilote. La situation était un peu différente pour le troisième, puisque l'impact sur les clientèles découlait directement de la stratégie régionale concernant le virage ambulatoire. L'établissement a adhéré à ses objectifs et a participé activement à son implantation.

Dans les trois cas, la haute direction a joué un rôle de soutien à ses activités. Elle a déterminé les principaux changements à accomplir et s'est assurée que les ressources nécessaires (budgets, ressources, consultants) étaient à la disposition des participants. La mise en place opérationnelle de la transformation a été déléguée à un ou à plusieurs agents de changement.

La situation a été bien différente pour les deux établissements de la catégorie des fusions. Les rôles, habituellement, joués par la haute direction ont été pertubés par des difficultés importantes. Dans un des établissements, quatre personnes différentes ont occupé le poste de directeur général durant les cinq dernières années. Deux d'entre elles l'ont fait sur une base intérimaire. Dans l'autre, ce sont les processus de nomination des membres de la haute direction (incluant le directeur général) et les cadres intermédiaires qui ont été ardus.

Les problèmes de légitimité, le manque de cohérence et une certaine confusion concernant les orientations de la direction ont, considérablement, limité la marge de manœuvre des acteurs de la haute direction. Dans les deux cas, ils ne semblaient pas avoir le plein contrôle de la situation. La pression des paliers supérieurs et la présence de groupes de résistance influents ont considérablement réduit les impacts des gestes qu'ils posaient.

Finalement, dans les transformations axées vers la révision des services, deux types d'implication ont été observés :

- D'abord, dans la majorité des cas, on retrouve un directeur général qui est extrêmement impliqué dans le processus de révision des services. Il en est généralement le principal concepteur. Même si ce sont des pressions externes qui ont forcé l'enclenchement des changements, ce dernier arrive à convaincre les principaux acteurs de l'établissement que cette situation difficile peut devenir une opportunité qui permettra à l'établissement d'améliorer sa capacité à atteindre ses objectifs. Avec le temps, il finit par devenir personnellement associé à la transformation. Ce n'est pas dire qu'il est le seul à travailler le dossier. Bien au contraire, il est habituellement secondé par son équipe de cadres. C'est plutôt qu'il en est le principal animateur.
- Il y a un directeur général qui fait exception à cette description. Bien qu'il ait été très actif pour expliquer les motifs de la transformation, tout le travail de l'identification des changements à accomplir et de leur mise en oeuvre a été complètement délégué à une équipe de gestion de la transformation formée de cadres intermédiaires plus près des opérations.

Les impacts

Les observations, décrites ci-dessus, laissent croire qu'en général, les gestes posés par la haute direction ont eu une influence positive dans les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et la révision des services. La situation particulière de la haute direction dans la catégorie des fusions a fait en sorte que celle-ci n'a pas pu assumer tous ses rôles. C'est pourquoi les impacts probables de son action sont négatifs.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d'établissements	Révision des services
Haute direction	Rôle de soutien et délégation de la mise en œuvre	Leadership affaibli par un contexte difficile	Principal animateur, concepteur et coordonnateur ou rôle de soutien et délégation de la mise en œuvre, selon le cas
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Positifs

Les agents de changement et les équipes porteuses : Contaminer le reste de l'organisation

Ce qu'on en sait

Pour que les changements réussissent, il est important qu'une masse critique d'individus puisse incarner les buts poursuivis par la transformation. Ces personnes doivent traduire concrètement les visées stratégiques de ces changements dans le quotidien. C'est par l'émergence de ces personnes que la nouvelle forme organisationnelle se réalise, en contaminant graduellement le reste de l'organisation. Ce sont eux, qui prennent les rennes de la dimension opératoire de la transformation. La transformation, si elle doit réellement prendre racine, doit être représentée par des personnes qui s'y identifient profondément, et non simplement par des systèmes formels.

Ce qui a été observé dans le réseau

➨ Les champions

Les transformations axées vers les clientèles ont toutes été prises en charge par des agents de changement qui ont coordonné l'ensemble des activités de transformation. Leur travail a commencé dès que les orientations ont été, clairement, définies par la direction et que les ressources nécessaires au projet ont été réunies.

Selon les établissements, trois types de personnes ont assumé ce rôle :

- Des membres du comité de direction qui étaient responsables du secteur touché.
- Des consultants externes chargés de supporter son développement.
- Des cadres intermédiaires responsables des clientèles visées.

Dans certains cas, plusieurs personnes ont assumé le rôle d'agent de changement, selon l'état d'avancement du projet. Les phases préliminaires, touchant les questions budgétaires et les structures, étaient gérées par des cadres supérieurs. Les questions touchant la gestion du personnel sur le terrain étaient plutôt confiées à des cadres intermédiaires.

Dans les cas de fusion, l'identification des agents de changement était plus compliquée. C'était la responsabilité des directeurs généraux et de leur équipe de direction d'être les porte-parole de la transformation. Ce sont eux qui ont assuré le déroulement de la démarche. Les entrevues et les questionnaires ont révélé qu'il n'y avait pas eu l'émergence de « champions » comme telle, dans les différents secteurs de l'organisation.

Finalement, dans les cas de transformations axées sur la révision des services, il faut d'abord souligner le rôle majeur qu'ont joué les directeurs généraux pour stimuler leurs équipes à participer aux processus de transformation. Ces efforts ont permis de faire émerger plusieurs types de « champions » dans ces établissements, par exemple :

- Certains membres de la haute direction avec des fonctions plus techniques (par exemple : DSF, DSP, DSI), ont joué des rôles importants dans les domaines qui touchaient plus directement leurs champs de compétence (par exemple : aspect financier, questions cliniques, etc..).
- Les cadres intermédiaires, aussi, ont été beaucoup sollicités pour participer dans les phases d'orientations de certains établissements. En général, ceux-ci avaient la

responsabilité de diffuser le message de la transformation dans chacun de leurs services pour sensibiliser le personnel.

Les répondants ont souligné l'émergence de champions de la transformation à travers les unités de la majorité des établissements de cette catégorie.

➡ **Les équipes porteuses**

Peu d'établissements ont choisi de faire appel à une équipe spéciale ayant la responsabilité de développer la transformation et d'en assurer le suivi.

Dans la catégorie des transformations concernant les clientèles, un seul établissement a choisi de faire appel à un comité pour développer les orientations et les procédures de la transformation. Celui-ci était composé à parts égales des représentants des personnes qui allaient être touchées par la transformation et de ceux de la direction. Le travail de ce dernier était supporté par un consultant externe. Il s'agissait d'un comité spécialement formé pour l'occasion et n'avait pas d'autres mandats.

Les établissements de la catégorie concernant les fusions, ont tout deux utilisé les structures normales pour gérer leur transformation. C'est le comité de direction qui a été impliqué dans la gestion de la transformation. Aucune équipe spéciale n'a été créée pour gérer la transformation.

Finalement, dans la catégorie des transformations concernant la révision des services, un seul établissement a choisi de former un comité spécial. Celui-ci regroupait les principaux cadres intermédiaires de l'établissement et avait pour mandat de développer et gérer le plan de transformation. On considérait que, comme ces derniers étaient plus proches des opérations quotidiennes, c'était eux qui disposaient des meilleures informations pour faire les choix les plus éclairés concernant leurs services.

Les répondants des établissements qui ont choisi de faire appel à des équipes spéciales ont été satisfaits de cette approche et l'ont considérée avantageuse.

Les impacts

La présence de champions dans les différents secteurs de l'établissement ou d'une équipe porteuse constitue un indice de la capacité des responsables de la transfromation à faire apparaître un effet d'entraînement pour leur démarche.

Le contexte difficile de la catégorie des fusions a considérablement nui à l'émergence d'une marge critique de partisans dans les différents échelons de ces établissements. Les transformations concernant les clientèles et les révisions de service ont, généralement, réussi à relever ce défi.

L'ensemble des observations concernant les champions et les équipes porteuses laissent croire qu'en général, leur action a eu une influence positive dans les transformations concernant les clientèles et la révision des services. La situation politique qui avait affecté la haute direction dans la catégorie des fusions s'est répercutée sur cette catégorie d'acteurs. Elle a fait en sorte que l'effet d'entraînement nécessaire à leur émergence a été considérablement gêné. C'est pourquoi les impacts probables sont négatifs.

	Transformations axées vers la :		
	Clientèle	Fusion	Révision des services
Champion(s)	Haute direction, cadres intermédiaires ou consultant	DG et équipe de direction	DG, cadres supérieurs, cadres intermédiaires. (selon le cas)
Équipes porteuses	Consultant, cadres et membres du personnel touché	Équipe de direction	Équipe de direction et/ou cadres intermédiaires, selon le cas
Effet d'entraînement	Moyen à élevé dans les secteurs touchés	Faible à cause de la dimension politique	Moyen à élevé, selon l'établissement
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Positifs

Influence des acteurs

Dimension 2 :
Enjeux et rôles des acteurs

Synthèse des informations recueillies

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Haute direction	*Soutien et délégation*	*Leadership affaibli par le contexte*	*Principal animateur, soutien et délégation*
Champion(s)	*Haute direction, cadres intermédiaires ou*	*DG et équipe de direction*	*DG, cadres supérieurs, cadres intermédiaires.*
Équipes porteuses	*Consultant, cadres et membres du personnel*	*Équipe de direction*	*Équipe de direction et/ou cadres intermédiaires,*
Effet d'entraînement	*Moyen à élevé dans les secteurs touchés*	*Faible à cause de la dimension politique*	*Moyen à élevé, Selon l'établissement*
Influence des acteurs	**Favorable**	**Défavorable**	**Favorable**

Conditions favorables

Dimension 3 : Développer des conditions favorables

Déterminer si tout a été mis en place pour réussir la transformation

Les responsables des transformations auraient avantage à respecter cinq conditions lorsqu'ils s'engagent dans une transformation.

La capacité des responsables à organiser des activités qui engendreront des conditions favorables constitue une dimension essentielle du processus de transformation. L'analyse des différentes expériences du réseau confirme l'importance de cinq conditions qui peuvent contribuer à sa réussite :

Condition 1 : S'assurer de savoir où on s'en va.
Condition 2 : Mettre le maximum de personnes dans le coup.
Condition 3 : S'assurer que les participants disposent de ce dont ils ont besoin.
Condition 4 : S'assurer que tout fonctionne bien ensemble.
Condition 5 : Prendre les moyens pour éviter les surprises dans le futur.

Celles-ci ne constituent pas des phases distinctes, mais plutôt un regroupement commode d'activités générant des conséquences désirables à des moments critiques de la progression de la démarche. Ce qui importe, c'est de s'assurer que l'élaboration du scénario d'action comporte ces activités aux conséquences critiques afin que le changement prenne du sens aux yeux de tous les acteurs de l'établissement.

Condition 1 : S'assurer de savoir où on s'en va

Ce qu'on en sait

La première condition concerne la clarification de la direction à donner à la transformation. Cet effort s'articule dans un ensemble d'activités d'orientation au cours desquelles les agents de changement se préoccupent de préciser la nature même du projet de transformation. C'est-à-dire de déterminer non seulement les objectifs poursuivis mais aussi le modèle organisationnel visé.

C'est au cours de cette phase que s'effectue l'analyse du contexte afin de mieux comprendre en quoi le modèle actuel s'avère insatisfaisant et ce qu'il faut faire pour corriger la situation. De telles activités devraient permettre, après un certain temps, de préciser la vision du projet de transformation et, en définitive, de concentrer l'attention de tous les acteurs de l'organisation vers un résultat jugé souhaitable. Généralement, ce processus d'orientation est à caractère stratégique et implique directement la haute direction.

Ce qui a été observé dans le réseau

➡ **Développer un projet en relevant les défis du contexte**

Le développement des projets de transformation dans les établissements ne peut être dissocié du contexte particulier par lequel ces démarches ont été engendrées. Ce dernier a fortement influencé la manière par lesquels les projets locaux ont été

développés. Il convient, en premier lieu, de rappeler les défis posés par le contexte sur les activités de développement des orientations.

D'abord, il faut se souvenir qu'il n'y avait peu ou pas d'insatisfaction face à la situation qui existait avant les transformations. Convaincre les différents acteurs des établissements de la pertinence de s'engager dans une démarche de transformation allait être difficile, particulièrement lorsque celle-ci entraînait des conséquences négatives sur le plan des tâches et des postes.

Ensuite, il faut se rappeler qu'à quelques exceptions près, la décision de s'y engager n'a pas toujours été le résultat d'une démarche d'analyse de la situation qui provenait de leur direction. Le plus souvent, il s'agissait, plutôt, de suggestions ou de directives des échelons supérieurs. L'émergence de démarches plus formelles pour démontrer les limites du modèle en place et les avantages des changements étaient laissés à la discrétion des directions locales.

La position adoptée par les responsables locaux face à la transformation prenait alors une importance considérable. Leur capacité à développer un projet qui pourrait être partagé par les autres acteurs de l'établissement a été déterminante. L'approche retenue par les responsables locaux pour développer les orientations a été différente pour chacune des catégories de transformation :

Dans les cas de transformations axées vers les clientèles, les difficultés associées à l'élaboration des orientations étaient beaucoup atténuées par les conséquences anticipées de la transformation. En effet, celles-ci allaient entraîner une augmentation des activités de ces établissements. Cette perspective, malgré quelques inconvénients, était considérée positivement par la plupart des intervenants. L'absence d'insatisfaction avec le système en place a été plus facile à surmonter. De plus, la majorité d'entre eux s'étaient engagés dans ces changements suite à des suggestions provenant des échelons supérieurs, plutôt qu'à des directives. C'est sur un mode de « développement » que les responsables locaux ont abordé le travail de préparation des orientations.

La situation est différente dans les cas de fusion. L'absence d'insatisfaction concernant les conditions qui prévalaient dans leurs établissements d'origine, était largement partagée chez les intervenants. Ils percevaient la fusion comme le moyen, retenu par les échelons supérieurs, pour faire des économies. Les efforts déployés dans le cadre des activités d'orientations n'ont pas permis d'établir les liens, entre la fusion et l'amélioration de la capacité de l'établissement à remplir ses engagements envers ses usagers. Plusieurs répondants avaient l'impression que, même, certains membres de la direction semblaient douter de la pertinence de l'opération. Comme la pression des échelons supérieurs pour que le processus s'enclenche semblait incontournable, c'est sur un mode de « résignation » que les responsables locaux ont abordé le travail de préparation des orientations dans ces établissements.

Ce sont les responsables des transformations associées à la révision des services qui ont été les plus actifs pour démontrer les limites du statu quo. En général, ces établissements ont entrepris des études approfondies de leurs opérations et ont identifié des éléments à changer. Les résultats de ces efforts permettaient d'établir les améliorations qui pourraient être apportées aux pratiques en place. Une logique locale semblait émaner des nouvelles orientations, particulièrement, lorsqu'un thème intégrateur était proposé pour en exprimer simplement la nature. L'adoption d'une « approche clientèle », la mise en place d'un « guichet unique » ou le développement

d'un « projet de redressement », par exemple. Par ces démarches, les responsables tentaient de maîtriser la situation et indiquaient qu'ils allaient prendre les moyens nécessaires pour adapter les directives externes en fonction des caractéristiques de leur établissement. C'est, donc, sur un mode « d'adaptation » que les responsables locaux ont abordé le travail de préparation des orientations dans ces établissements.

➡ La clarté des orientations

Les processus de transformation se réalisent plus facilement lorsque les objectifs recherchés sont clairs et que toutes les personnes visées comprennent bien ce qu'elles ont à faire pour qu'ils soient atteints. L'analyse des données, obtenues auprès d'intervenants du réseau, révèle que les perceptions concernant la clarté des objectifs sont bien différentes, selon la catégorie des personnes qui sont questionnées.

En général, les gestionnaires et les porteurs de dossier ont une opinion assez positive de la performance de leur établissement sur cette question. Le portrait est différent lorsque ces perceptions sont comparées avec celles obtenues auprès des personnes qui ont vécu la transformation. Ces dernières peignent, en général, un portrait beaucoup moins positif. Ces variations de perceptions entre les deux groupes sont importantes, car elles témoignent de l'efficacité réelle des activités de développement des orientations. Plus la perception de clarté et le sentiment de compréhension sont partagés dans l'organisation, plus les efforts déployés ont été un succès.

Les processus de transformation se réalisent plus facilement lorsque les objectifs recherchés sont clairs.

Les membres du personnel semblent avoir eu plus de difficultés à établir avec certitude ce qui était attendu d'eux, lorsque les orientations étaient complexes ou qu'ils les percevaient comme étant le fruit d'une certaine improvisation.

Les perceptions concernant la clarté des objectifs et des orientations ont été moins élevées dans les établissements qui se sont engagés dans une révision de leurs services ou une fusion. Comme les objectifs des transformations étaient ambitieux et multiples, le personnel avait plus de difficultés à rattacher sa propre contribution à l'ensemble des efforts qui étaient déployés par l'établissement.

Pour les transformations portant sur les clientèles, les orientations étaient relativement simples et les objectifs étaient faciles à identifier, ce qui explique les perceptions élevées qui ont été observées dans ces établissements.

Les impacts

Ces observations laissent croire qu'en général, les efforts déployés pour mettre en place cette première condition ont eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour les deux autres.

Facteurs et impacts	Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Mode de développement des orientations	Développement	Résignation	Adaptation
Clarté des orientations	Élevée	Faible	Faible à élevée
Impacts probables	Neutres à positifs, selon le cas	Négatifs	Négatifs à élevés, selon le cas

Condition 2 : Mettre le maximum de personnes dans le coup

Ce qu'on en sait

Tout comme on reconnaît l'importance de développer une orientation claire à la transformation, on admet généralement le besoin de favoriser l'émergence de dispositions positives de la part des divers acteurs de l'établissement. Ces dernières sont essentielles pour qu'ils consentent à investir des énergies dans le projet.

À ce stade, la réalité de la transformation doit « contaminer » le système organisationnel, c'est-à-dire qu'une masse critique d'acteurs organisationnels en viennent à prendre conscience des déficiences du système actuel et de la nécessité d'en faire émerger un nouveau qui soit plus approprié.

La réalité de la transformation doit « contaminer » le système organisationnel.

Ces efforts pour faire connaître les nouvelles orientations forcent une première prise de position des acteurs organisationnels. Ces derniers oscillent entre la résistance, l'indifférence ou la mobilisation par rapport au projet. Dès le départ, il devient clair que toute transformation risque de faire des perdants et des victimes. Rappelons, toutefois, que le processus de sensibilisation ne vise pas à faire accepter à tout prix et par tous, le modèle organisationnel recherché. Il tente plutôt d'amener une proportion significative des personnes concernées à:

- bien en saisir les enjeux et à les partager;
- s'entendre sur une vision commune de la situation, ne serait-ce que d'une façon minimale;
- s'engager formellement dans la transformation.

La sensibilisation n'est pas nécessairement un processus à un sens. L'inclusion de la notion de rétroaction (« feedack ») contribue grandement aux chances de succès d'une transformation. Il est préférable de ne pas se limiter à convaincre les intervenants de la pertinence de la transformation, mais aussi de recueillir leurs opinions et leurs craintes par rapport à celle-ci. Le processus de communication devient alors un moyen de rassurer les individus qui seront touchés par la transformation et d'obtenir des informations utiles pour en modifier ses composantes, au besoin. Il permet d'explorer des nouvelles solutions qui peuvent s'avérer bénéfiques. Ces activités permettent

souvent d'établir un sens commun face aux événements à venir, tout en favorisant l'établissement d'un climat de confiance.

Ce qui a été observé dans le réseau

➨ Quels ont été les moyens utilisés pour communiquer les orientations?

Il y a beaucoup de similitudes entre les trois catégories de transformation sur cet aspect. La plupart ont fait appel aux mêmes stratégies pour communiquer le message de la transformation. Par exemple : les discours de la haute direction au personnel, la distribution de documentation (comme des communiqués, des bulletins d'information, des mémorandums, etc..) et le partage des informations par la voie hiérarchique de l'établissement (DG-directeurs-cadres-employés).

Quelques établissements se sont distingués à cet égard. Par exemple : Certains directeurs généraux ont joué un rôle crucial dans le processus de sensibilisation de plusieurs cas de révisions des services. Ces derniers ont littéralement « pris le bâton du pèlerin » et ont entrepris de faire une tournée complète de leur établissement. Ils ont investi énormément d'énergie pour rencontrer « tous » leurs employés par « petits groupes » et échanger avec eux sur les changements à venir. Ces efforts ont eu de meilleurs résultats dans les établissements qui ont su greffer d'autres activités de communication par la suite, afin de maintenir l'effet initial.

Un des établissements, qui s'était engagé dans une transformation axée vers les clientèles, a fait montre d'une utilisation innovatrice des boîtes vocales. En effet, son système permettait l'envoi simultané de message dans plusieurs boîtes vocales. Il était possible de développer des listes d'envoi ou de faire des messages à tout le personnel, disposant d'un téléphone. Chaque semaine, les personnes impliquées dans la transformation recevaient un message qui décrivait l'état d'avancement du projet et qui les invitait à se prononcer sur certains éléments particuliers du processus auprès des responsables.

Ces observations confirment qu'à quelques exceptions près, tous les établissements ont adopté sensiblement les mêmes moyens pour sensibiliser leur personnel aux changements à venir. Il n'est pas possible d'associer des méthodes particulières à une catégorie de transformation.

➨ Les raisons du changement étaient-elles bien comprises?

Les entrevues ont révélé que c'était surtout les agents de changement et les membres de la haute direction qui maîtrisaient le mieux toute l'argumentation concernant les difficultés budgétaires du gouvernement et les réformes, qui avaient engendré toute cette vague de transformations. À mesure qu'on descendait les échelons, les transformations étaient habituellement perçues comme des exigences de la régie régionale ou du gouvernement pour « économiser de l'argent ». Cette perception était particulièrement présente dans les cas de fusion. Elle ne constituait pas un argument très inspirant pour ces acteurs. C'est d'ailleurs dans ces établissements que les raisons de la transformation ont semblé les moins bien comprises, selon les répondants.

Dans la catégorie concernant la révision des services, les efforts de sensibilisation n'ont pas toujours réussi à enrayer cette dynamique. En effet, la compréhension des raisons de la transformation variait, considérablement, selon l'établissement du répondant.

Finalement, c'est dans les cas de transformation concernant les clientèles, qu'on a le mieux réussi à expliquer les raisons de la transformation. Procéder à l'amélioration des services offerts ou à l'ajout de nouvelles clientèles constituait des objectifs plus concrets, sur lesquels le personnel avait le sentiment d'avoir plus d'emprise.

➧ Pouvoir s'exprimer sur les modalités de la transformation

Tous les établissements du réseau ont permis à leur personnel de s'exprimer sur les changements à venir. Les approches adoptées ont, toutefois, été très différentes d'un établissement à l'autre.

Toutes les transformations ont prévu que les personnes touchées allaient pouvoir exprimer leurs opinions aux agents de changement et à la direction. Ces échanges se déroulaient habituellement dans le cadre de séances d'information, qui annonçaient les changements à venir. Elles pouvaient, aussi, s'adresser directement aux agents de changement dans des cadres plus informels, pour leur faire valoir leur point de vue. Il s'agit là d'un premier niveau d'expression.

Certains établissements sont allés plus loin en développant des processus plus formels de consultations dans le cadre de leur démarche de transformation. Plusieurs méthodes ont été retenues, comme :

- Des audiences publiques réunissant les principaux intéressés (internes et externes) et la direction.
- Des comités consultatifs, réunissant des représentants des différentes catégories de personnel ou des cadres intermédiaires, qui prenaient position sur certaines dimensions de la transformation.
- La distribution de documents de travail à l'ensemble du personnel, suivi d'une rétroaction formelle sur son contenu.
- Le développement d'une démarche formelle de rétroaction par les voies hiérarchiques. Les gestionnaires d'opération devenaient, alors, les intermédiaires entre le personnel et les agents de changement. Ce sont eux qui étaient chargés d'informer et de consulter leurs équipes. Ils avaient la responsabilité de rapporter les suggestions aux agents de changement une fois les consultations terminées.

Chaque transformation a fait appel à une ou à plusieurs des méthodes énoncées antérieurement. Aucune de celles-ci ne peut être véritablement associée à une catégorie de transformation en particulier.

En général, les agents de changement et la direction ont eu le sentiment que le personnel a pu exprimer son opinion. Les perceptions sont beaucoup moins positives lorsque les personnes qui ont vécu la transformation sont interrogées dans les entrevues et le questionnaire. Les variations marquées entre ces deux groupes constituent, en lui-même, un indice que la qualité de la communication était parfois déficiente.

Les perceptions concernant la capacité de s'exprimer dans le cadre des démarches de transformations sont différentes d'un établissement à l'autre. Il n'y a pas de catégories homogènes. Dans certains établissements, ce sentiment est fort, alors que, pour d'autres, il est faible. Il est, toutefois, à souligner qu'en général, ce sentiment est plus faible dans la catégorie concernant les fusions.

Les impacts

Ces observations laissent croire qu'en général, les efforts déployés pour mettre en place cette deuxième condition ont eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour celle des fusions. Dans la catégorie de la révision des services, celle-ci varie de positif à négative, selon l'établissement.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Moyens de communication	Traditionnels et boîtes vocales	Traditionnels	Traditionnels et tournée intensive du DG, selon le cas
Compréhension des raisons du changement	Élevée	Très faible	Faible ou élevée, selon le cas
La capacité de s'exprimer sur la transformation	Faible ou élevée, selon la catégorie du répondant et l'établissement	Faible ou moyenne, selon la catégorie du répondant et l'établissement	Faible ou élevée, selon la catégorie du répondant et l'établissement
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Positifs ou négatifs, selon le cas

Condition 3 : S'assurer que les participants disposent de ce dont ils ont besoin pour réussir

Ce qu'on en sait

Définition

Le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des personnes concernées. Pour réussir, il faut aussi développer les capacités des individus et de l'établissement. Les agents de changement doivent s'assurer que les participants disposent des compétences nécessaires pour pouvoir assumer adéquatement les nouveaux rôles, qu'ils auront à exercer. Les activités de formation et de développement prennent alors une importance capitale pour que les orientations puissent se réaliser. Il est extrêmement difficile de mobiliser les personnes concernées, si elles ont le sentiment de ne pas avoir les habiletés requises pour relever les défis de la transformation.

Les démarches de transformation ont plus de chance de réussir lorsque les acteurs ont le sentiment qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour pouvoir en atteindre les objectifs.

Ce qui a été observé dans le réseau

➨ Les types de formation

C'est le développement de programmes de formation qui a été le principal outil privilégié par les établissements pour améliorer les compétences des personnes touchées par la transformation. Les différences entre les catégories de transformation sont notables, particulièrement, sur le plan du contenu et des personnes visées.

Dans les transformations concernant les clientèles, les formations étaient destinées aux membres du personnel qui étaient directement touchés par les changements. Ce sont des experts provenant d'autres établissements du réseau qui ont livré la formation.

Celles-ci ont beaucoup contribué aux sentiments de compétences des acteurs et à la réussite de la transformation.

Dans les deux autres types de transformation, il s'agissait surtout de formations offertes aux gestionnaires sur les thèmes de la gestion du changement, du leadership, de la communication et de la gestion participative. Parallèlement à ces programmes, qui étaient directement reliés aux objectifs de la transformation, la plupart des établissements s'étaient souvent dotés d'autres types de formation qui pouvaient avoir une influence indirecte sur la transformation (programme de formation en qualité totale, perfectionnement pour les professionnels de la santé, etc..). Ces derniers pouvaient s'adresser à n'importe quelle catégorie de personnel.

➨ Les impacts de ces formations

Les entrevues et les questionnaires révèlent, qu'en général :

- Les programmes de formation, portant sur des questions qui ne touchaient qu'indirectement les activités de la transformation, ont eu peu d'impacts sur sa mise en œuvre. Les répondants ont souvent indiqué que, dans la plupart des cas, ces programmes auraient été dispensés de toute façon. Le plus souvent, ils ne correspondaient pas à des compétences qui étaient rendues nécessaires par la transformation.
- Les programmes de formation, qui étaient directement associés à la transformation et qui portaient sur des thèmes techniques, ont été fortement appréciés par les participants. Ils ont contribué au développement d'un sentiment de compétence face aux changements à venir qui a grandement facilité la démarche.
- Les programmes de formation, directement associés à la transformation, qui portaient sur la gestion du changement ont été très mal reçus par les participants. Dans certains cas, ces derniers ont même nui à sa mise en oeuvre.

➨ Un paradoxe qui peut être expliqué

Le troisième résultat est sûrement celui qui étonne le plus. Des établissements sont en plein processus de transformation et les agents de changement décident d'aider leurs cadres en leur fournissant une formation sur la gestion des changements. Une telle approche devrait normalement rapporter de gros bénéfices, puisqu'elle aborde directement la question qui est au centre des événements auxquels l'établissement est confronté. Comment expliquer que les résultats ne soient pas meilleurs?

Les entrevues ont permis de mieux comprendre ce paradoxe. Les participants ont pu décrire certaines caractéristiques de ces formations qui ont, considérablement, nui à leur succès :

- Ce sont des consultants externes qui ont été retenus pour développer et coordonner les efforts de formation. Ces derniers disposaient de programmes développés à l'avance sur la gestion du changement. Le contenu de ces derniers n'était pas toujours adapté au contexte de l'établissement.
- Les participants ont généralement trouvé que le contenu de ces formations était très abstrait et très théorique. Il était souvent difficile, pour eux, de faire le lien entre les concepts enseignés et les gestes qu'ils devaient poser au quotidien.
- Les programmes de formation ont été dispensés au moment où les conséquences des transformations frappaient les établissements le plus durement. Les efforts pour constituer de nouvelles compétences n'ont pas fait l'objet d'une préparation

- préalable. Ils venaient s'ajouter à tous les autres surplus de travail occasionnés par la transformation. Pour les participants, il semblait futile de prendre du temps dans leur horaire chargé, pour aller discuter de questions théoriques.
- Il est délicat d'imposer ce genre de programmes de formation, élaboré à partir de thèmes très généraux. Le simple fait de les commander peut être interprété comme un jugement porté sur les capacités des personnes visées. En voulant bien faire, on peut transmettre un message très négatif aux participants.

C'est pour toutes ces raisons que ces programmes de formation n'ont pas vraiment facilité le processus de transformation. Dans un des cas, il a même contribué à la dégradation du climat en indisposant les participants (voir histoire de cas no. 3, dans la prochaine section). Comme nous l'indiquait une des personnes interviewées :

> « Les tâches quotidiennes étaient tellement intenses qu'il était difficile de trouver le temps pour appliquer les nouvelles notions dans le quotidien. Les cartables et les recettes étaient disponibles, mais on n'avait pas le temps de les mettre en application ».[2]

Les impacts

Ces observations laissent croire qu'en général, les efforts déployés pour mettre en place cette troisième condition ont eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles. Dans les deux autres catégories, elles ont eu peu d'impacts ou des impacts négatifs, selon les types de formations retenues.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Moyens	Formations techniques	Formations indirectes ou formation générale sur le changement	Formations indirectes pour les employés ou formation générale sur le changement
Impacts probables	Positifs	Impacts négatifs ou peu d'impacts	Impacts négatifs ou peu d'impacts

Condition 4 : S'assurer que tout fonctionne bien ensemble

Ce qu'on en sait

En général, la mise en œuvre d'une transformation met en évidence la difficulté d'agencer l'appareil organisationnel qui existait avant la transformation avec les nouvelles exigences engendrées par les changements. C'est par l'enclenchement d'activités d'intégration que se reconstruit la cohérence des systèmes de l'établissement autour d'un nouveau modèle. Celles-ci doivent, à titre d'exemple, :

- permettre de redéfinir les rôles des personnes touchées et de leurs collaborateurs;
- enclencher un processus par lequel le fonctionnement de l'établissement est ajusté aux conséquences des changements.

[2] Tiré du cas d'un des établissements qui avait entrepris une démarche de formation sur la gestion du changement.

En amorçant de telles activités, il deviendra plus facile d'aligner la machine organisationnelle aux visées de la transformation. Comme le contexte et les paramètres de la transformation sont uniques pour chaque établissement, ces activités peuvent prendre plusieurs formes. Ce qui importe, c'est de s'assurer que les nouvelles façons de faire soient graduellement intégrées aux pratiques normales de l'organisation.

Ce qui a été observé dans le réseau

En général, les répondants étaient d'avis que les changements se sont bien intégrés aux pratiques courantes. Quelques difficultés sont, toutefois, apparues, mais elles étaient différentes selon qu'il fallait gérer une situation de croissance ou qu'il fallait s'adapter dans une situation de contraintes.

➨ **Gérer la croissance :**

Ce sont les établissements qui avaient entrepris des transformations concernant les clientèles qui ont dû composer avec les problématiques de croissance. Deux grands types de difficultés sont apparus :

Une première découlant des différences entre les styles de fonctionnement des services déjà en place et ceux qui venaient de s'ajouter pour répondre aux besoins des nouvelles clientèles. Par exemple : Dans un des cas, le style de fonctionnement adopté par l'équipe assignée à une des nouvelles clientèles se distinguait beaucoup de celui des autres secteurs de l'établissement. Plusieurs personnes, qui ne faisaient pas partie de la nouvelle équipe, étaient envieuses des pratiques de gestion qui y régnaient. Ce sentiment a été très rapidement perçu par les membres du nouveau service. Des comportements d'isolement ont été observés chez certains d'entre eux.

Une seconde associée à l'accroissement « massif » de la demande, pour certains services offerts à une de ses clientèles. Dans un des cas, celui-ci a nécessité un réajustement de l'allocation des ressources entre les différents secteurs d'activités de l'établissement. L'équilibre, sur le plan de l'importance relative de ce secteur face aux autres, avait été rompu. Plusieurs personnes considéraient que d'autres secteurs avaient dû être négligés, à cause de l'expansion des besoins de cette clientèle. La transformation avait enclenché un débat sur la question du respect des différents volets de la mission de l'établissement. Pour les responsables de la transformation, il s'agissait d'une dimension supplémentaire avec laquelle ils ont dû composer durant la démarche. Il a fallu sensibiliser les intervenants pour faire accepter le nouvel équilibre.

➨ **S'adapter en situation de contraintes :**

Les résultats sont plus contrastés dans les établissements qui se sont engagés dans les deux autres catégories de transformation. Leurs caractéristiques comme leur taille, leur complexité et la nature des changements mis en oeuvre, pouvaient compliquer sensiblement les efforts d'intégration.

Dans les cas de fusion, plusieurs éléments sont venus rendre l'intégration difficile. Par exemple :

- La redistribution des tâches et des équipements entre les établissements d'origine constitue souvent une des premières décisions que doivent poser les agents de changement. Ces gestes pouvaient endosser un caractère politique et symbolique important. Par exemple, dans un des cas de fusion, un simple transfert

- d'équipement entre établissements a été perçu comme un geste de « pillage » par le personnel qui perdait l'équipement. Ce geste, cumulé à plusieurs autres éléments du contexte, a raffermi la perception que cet établissement avait été perdant dans le processus de fusion. Cette image a nui considérablement aux phases subséquentes de la démarche de transformation.
- L'intégration des différents services administratifs et informatiques qui existaient dans les établissements d'origine est particulièrement difficile dans les établissements de grande taille. Par exemple, chacun des établissements d'origine avait développé ses propres systèmes informatiques. Intégrer chacun d'eux de manière à n'en former qu'un seul constituait un défi technique de taille. Les retards dans ce domaine avaient souvent pour conséquence de compliquer les autres efforts d'intégration concernant les services administratifs et de support.
- Les nouvelles entités, qui sont le fruit d'un exercice de fusion, ont généralement hérité de toutes les entités syndicales qui existaient dans les établissements d'origine. Cet effet multiplicateur mène parfois à des situations aberrantes. Par exemple : Une de ces entités ne compte que huit psychologues. Malgré leur petit nombre, ces derniers sont représentés par trois accréditations syndicales distinctes.

Ce dernier point est particulièrement important. La multiplication des organisations syndicales dans les entités qui sont nées d'une fusion est considérée comme une des principales sources de difficultés pour les établissements touchés. Cette situation comporte plusieurs conséquences pour eux, par exemple :

- Plusieurs transformations ont entraîné des modifications importantes dans les structures des établissements. Plusieurs d'entre eux ont dû effectuer des mouvements massifs de personnels dans le cadre de leur démarche. Ce type de changements est très délicat dans un tel contexte et requiert un énorme travail de planification.
- Un geste aussi simple que la création d'un nouveau poste entraîne, dorénavant, des difficultés importantes. De quelles accréditations devrait-il relever? Qui pourra poser sa candidature pour le poste? Les employés des autres secteurs devraient-ils être traités de la même manière qu'un candidat externe? Etc..

Il semble bien que tous les établissements aient éprouvé certaines difficultés à intégrer les changements engendrés par les transformations aux pratiques courantes de l'établissement. Quand on les compare, on constate qu'elles n'ont pas toutes la même ampleur. Les problèmes rencontrés par les établissements en situation de croissance semblent avoir été moins aigus que ceux qui ont émergé dans les établissements en situation de contraintes.

En transposant ces résultats sur nos trois catégories de transformation, on remarque que :

- Les établissements qui se sont engagés dans des transformations axées sur les clientèles ont, généralement, réussi à atteindre un degré élevé d'intégration.
- Les établissements qui se sont engagés dans des fusions ont connu de grandes difficultés à intégrer les changements issus de la transformation. L'intégration peut y être qualifiée de faible à moyenne, selon l'établissement.
- Les résultats concernant l'intégration sont très partagés pour les établissements qui ont entrepris une transformation axée vers la révision des services. Ceux qui ont fait l'objet d'un exercice de fusion par le passé ont dû faire face aux mêmes difficultés que la catégorie précédente. Comme certaines de ces problématiques ne sont toujours pas résolues, ils doivent continuer à lui faire face. C'est pourquoi,

- l'intégration a été plus difficile dans ces établissements que dans les autres de cette catégorie.

Les impacts

Ces observations laissent croire qu'en général, les efforts déployés pour mettre en place cette quatrième condition ont eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles et négative pour celle des fusions. Dans la catégorie de la révision des services, celle-ci varie de positive à négative, selon l'établissement..

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Intégration des changements avec les pratiques courantes	Élevée à très élevée	Moyenne à faible	Faible à élevée, selon l'établissement
Impacts probables	Positifs	Négatifs	Positifs ou négatifs, selon le cas

Condition 5 : Prendre les moyens pour éviter les surprises dans le futur

Ce qu'on en sait

Les transformations majeures constituent souvent des moments privilégiés pour doter les organisations de mécanismes d'apprentissage visant à les rendre plus sensibles à des modifications de leur environnement. En prenant les moyens pour mieux prévoir les besoins futurs, il est souvent possible de réduire les risques d'avoir à s'engager dans des transformations trop radicales, faute de temps. En général, l'adoption d'une approche plus graduelle entraîne moins de bouleversements pour les clients, le personnel et les cadres de l'établissement. De bonnes prévisions peuvent permettre de se préparer à l'avance pour faire face aux futures crises.

Une période de transformation constitue souvent une bonne occasion pour mettre en place de tels processus. Il est alors plus facile d'amener les différents intervenants de l'établissement à l'importance de remettre en question leurs pratiques dans des intervalles plus courts. Plusieurs activités peuvent contribuer à l'adoption d'un tel comportement. À titre d'exemple, on peut citer les pratiques d'amélioration continue, de vigie, d'« audits » et de balisage concurrentiel (*«benchmarking»*). Ces activités seront efficaces si elles permettent de maintenir un esprit de renouvellement chez les principaux acteurs de l'établissement.

Un bon point de départ consiste à utiliser la transformation pour développer des instruments qui permettront d'en mesurer les éléments clés et d'en établir les impacts sur la performance de l'établissement. Ceux-ci permettront de tirer des conclusions fort utiles sur la transformation pour véritablement apprendre de cette expérience.

En poursuivant l'analyse de ces facteurs clés sur une base ponctuelle, on peut aussi dresser un portrait de l'évolution de l'établissement et mieux prévoir à quel moment de nouveaux changements seront nécessaires.

Ce qui a été observé dans le réseau

➡ Analyse des démarches de transformation

Les trois transformations axées vers les clientèles ont généralement fait l'objet d'analyses assez poussées pour en déterminer les résultats. Certaines d'entre elles étaient considérées comme un projet-pilote par la Régie. Les responsables régionaux devaient déterminer s'il était possible de procéder à des changements similaires dans d'autres établissements du réseau de Montréal-Centre. Ceci a fait en sorte que chaque étape de leur mise en œuvre a été suivie attentivement par les autorités locales et régionales.

Des instruments de mesure rigoureux ont été utilisés, par les autorités locales et régionales, pour en faire l'évaluation. Par exemple, l'un d'eux a fait appel à un processus de sondage d'évaluation auprès des clientèles, de leurs familles et du personnel. D'autres établissements ont organisé des réunions avec les participants, pour évaluer les résultats et le processus de mise en œuvre de la démarche.

Les résultats sont beaucoup moins précis, dans les deux autres catégories de transformation (fusion et services). D'abord, au moment des entrevues, la plupart de ces établissements n'avaient pas encore terminé leur démarche de transformation. Plusieurs agents de changement ont mentionné avoir prévu une démarche d'évaluation qui devrait être enclenchée, une fois la démarche complétée. Il faut, toutefois, souligner qu'aucun de ces établissements n'avait encore atteint cette étape.

Certains processus ont, parfois, fait l'objet d'une évaluation partielle lorsque survenaient des problèmes. Ceci dit, aucun établissement n'avait enclenché une réflexion formelle sur l'ensemble de son expérience de transformation.

Lorsque les répondants sont interrogés sur les moyens disponibles pour mesurer les résultats de la transformation, la plupart des répondants disent compter sur les indicateurs produits par leurs systèmes administratifs. Il y a, toutefois, des limites à ces outils, comme en témoigne une des personnes interviewées :

« Notre établissement fait déjà appel à plusieurs indicateurs dans ses processus de gestion. Des rapports d'activités doivent être soumis au Ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi qu'à la Régie régionale de Montréal-Centre. De nombreux systèmes fournissent les informations financières nécessaires à la préparation de ces rapports. Certaines statistiques permettent d'évaluer le niveau de pénétration de certaines dimensions des changements accomplis. Ces outils ne présentent qu'une première lecture de la situation. Ceux-ci ne sont malheureusement pas produits dans des intervalles suffisamment rapprochés pour pouvoir être utiles dans la gestion quotidienne de l'établissement. C'est pourquoi le développement d'un système de support à la décision répondrait à un réel besoin chez nous. De nouveaux indicateurs seraient utiles pour assurer un meilleur suivi des services que nous dispensons. Les systèmes actuels sont surtout orientés vers la production de statistiques qui ne font que décrire les différentes clientèles. Il faudrait créer des statistiques plus précises sur les services. Ces dernières pourraient devenir un support intéressant pour la prise de décision clinique dans les interventions sur le terrain »[3].

Bref, de nouveaux indicateurs pourraient être bénéfiques dans les opérations quotidiennes de l'établissement et dans l'évaluation des changements engendrés par la transformation. Il faut constater que ces moyens n'ont pas été développés en fonction

[3] Tiré d'un des cas de transformation sur les services.

de la transformation. Les données qui sont fournies ne permettent, généralement, pas de tirer des conclusions sur l'efficacité des méthodes retenues dans le cadre de sa mise *en œuvre. Elles n'offrent* que des indications basées sur des facteurs généraux de performance.

➡ **Les établissements du réseau disposent-ils d'outils de régénération?**

Il faut souligner, tout d'abord, que les résultats de notre recherche sont moins systématiques sur cette question. Ceci dit, plusieurs établissements ont souligné les efforts qu'ils avaient déployés, parallèlement, à la transformation. Ceux-ci ont touché des domaines comme la qualité totale, le développement d'indicateurs de gestion et les tableaux de bord. Tous ces efforts ne semblent, manifestement, pas faire partie d'une stratégie intégrée à la transformation pour développer la capacité de régénération de l'établissement. Elles se présentent plutôt comme des efforts indépendants pour solutionner les différents problèmes auxquels l'établissement est confronté.

Il y a une exception importante. Il s'agit d'un directeur général qui a entrepris une vaste campagne pour mesurer avec précision les activités entourant les services de son établissement. Cet exercice a permis de développer une série d'indicateurs permettant des comparaisons avec des organismes qui dispensent des services comparables aux Canada et aux États-Unis. La disponibilité de statistiques fiables a permis l'élaboration d'un tableau de bord de gestion permettant de suivre l'évolution de plusieurs variables. Par exemple, on y retrouve, pour chacune des périodes : le nombre d'interventions par profession, les heures travaillées avec les patients, le temps moyen des interventions, etc.

Ces données peuvent aussi servir de base de comparaisons (« benchmark ») avec des données similaires tirées de la documentation dans le domaine. Par exemple : 31 % du temps de l'infirmière de l'établissement est passé auprès du patient alors qu'aux États-Unis, ce chiffre se situe autour de 21 %. Il a été souligné qu'il serait intéressant de comparer ces données avec celles d'autres établissements similaires du réseau de Montréal-Centre, mais celles-ci ne sont pas disponibles. Cette démarche est particulièrement intéressante, car elle offre à la direction de cet établissement un outil intéressant de régénération, en lui permettant d'identifier des secteurs qui pourraient faire l'objet d'améliorations. Les impacts

Ces observations laissent croire qu'en général, les activités déployées pour mettre en place cette cinquième condition auront eu une influence positive pour les établissements de la catégorie des transformations concernant les clientèles. Il est, toutefois, trop tôt pour déterminer ses impacts sur les autres établissements, puisque ceux-ci n'ont pas encore entrepris les démarches prévues en ce sens.

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d'établissements	Révision des services
Analyse systématique des résultats	Analyse directe de la transformation ou inachevée, selon le cas	Transformation inachevée	Transformation inachevée
Outils de régénération	Efforts indépendants ou balisage concurrentiel	Efforts indépendants	Efforts indépendants
Impacts probables	Positifs ou indéterminés, selon le cas	Indéterminés	Indéterminés

Conditions favorables

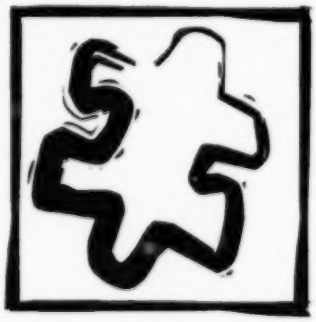
Dimension 3 : Développer des conditions favorables

Synthèse des informations recueillies

Facteurs et impacts	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Insatisfaction face au statu quo	*Faible à moyenne*	*Faible*	*Faible à moyenne*
Catégories des orientations	*Développement*	*Résignation*	*Adaptation*
Clarté des orientations	*Élevée*	*Faible*	*Faible à élevée*
Moyens de communication	*Traditionnels*	*Traditionnels*	*Traditionnels*
Compréhension des raisons de la transformation	*Élevée*	*Très faible*	*Faible ou élevée*
La capacité de s'exprimer	*Faible ou élevée*	*Faible ou moyenne*	*Faible ou élevée*
Formations	*Formations techniques*	*Formations indirectes ou sur le changement*	*Formations indirectes ou sur le changement*
Intégration des changements avec les pratiques courantes	*Élevée à très élevée*	*Moyenne à faible*	*Faible à élevée, selon l'établissement*
Analyse systématique des résultats	*Analyse directe de la transformation ou*	*Transformation inachevée*	*Transformation inachevée*
Outils de régénération	*Efforts indépendants ou balisage concurrentiel*	*Efforts indépendants*	*Efforts indépendants*
Influence des conditions	**Favorable**	**Défavorable**	**Favorable ou défavorable, selon le cas**

2ième partie :

Quatre expériences concrètes qui ont été vécues lors de transformations dans le réseau de Montréal-Centre.



Histoire de cas

Apprendre de l'expérience des autres établissements du réseau

Sensibiliser les groupes intéressés et apprendre des expériences des autres établissements

Une approche différente

Confronté à une demande grandissante pour certains services, il était devenu nécessaire de procéder à une réorganisation majeure d'un des secteurs d'activité de cet établissement. Pour y arriver, les responsables de la transformation ont choisi une méthode qui s'éloigne des procédures traditionnelles. La direction a d'abord retenu les services d'un consultant externe pour supporter la démarche de réorganisation. Dès le début de son mandat, ce dernier a effectué un grand nombre d'interviews pour définir la problématique du service et pour identifier des pistes de solution. Il a rencontré :

Tous les membres du secteur qui allaient être touchés par la réorganisation.
Les principaux intervenants des autres services de l'établissement pour connaître les impacts et les pressions occasionnées par la hausse de la demande dans le secteur visé.
Des intervenants d'autres établissements similaires, qui faisaient face aux mêmes pressions. Le consultant souhaitait ainsi obtenir des informations sur les moyens qu'ils ont retenus pour s'y adapter.
Des représentants d'autres types d'établissements qui sont des partenaires importants pour réussir à offrir les services en question. Ces efforts visaient à bien connaître leurs attentes.
Certains usagers et leur famille pour connaître leur opinion sur les services offerts actuellement et leurs attentes.

Apprendre de l'expérience des autres : une stratégie gagnante

Cette approche est intéressante parce qu'elle démontre qu'il est possible de profiter de l'immense banque de connaissances qui existe dans le réseau, pour améliorer ses propres efforts de transformation. En plus de sensibiliser les groupes intéressés sur la volonté de l'établissement d'améliorer ses services, l'agent de changement met à contribution d'autres établissements, qui acceptent de partager leur expérience développée dans le cadre de changements similaires. Toutes les informations obtenues ont permis à l'établissement de développer son propre modèle pour la nouvelle structure, en adaptant les idées des autres à leur propre contexte.

Histoire de cas

Définir les limites d'un processus de consultation

S'assurer qu'on peut en accepter les conclusions

Développer une nouvelle structure

Des établissements, qui étaient impliqués dans un processus de fusion, devaient entreprendre une réflexion sur la structure qu'ils devraient adopter, en tant que nouvelle entité. Un premier travail d'analyse s'est déroulé au niveau du comité de direction avec le concours d'un consultant qui avait été engagé pour soutenir la démarche de réflexion. Ce premier exercice avait permis d'établir trois possibilités de structures. Avant d'aller plus loin, il avait été décidé de procéder à la consultation des différents acteurs de l'établissement pour les sensibiliser aux changements à venir.

Un processus de consultation issu d'une profonde volonté d'ouverture et de transparence. Toutes les options étaient examinées.

➨ Les choix

Le processus de consultation avait été développé de manière à centrer les discussions autour des trois structures proposées. Les participants étaient invités à commenter chacune d'elles et à en identifier les avantages et les inconvénients. Les options se présentaient ainsi :

- **Scénario numéro 1** : « Une structure par programmes ». Cette approche proposait de maintenir les établissements d'origine tels qu'ils se présentaient avant la fusion. Chacun d'eux aurait continué à dispenser les programmes pour lesquels ils s'étaient spécialisés.
- **Scénario numéro 2** : « Une structure par territoires ». Celle-ci aurait créé un certain nombre de territoires organisés de manière à pouvoir dispenser l'ensemble des programmes. Sa principale conséquence était de mettre fin aux anciennes structures des trois établissements d'origine. Il ne resterait plus qu'une seule structure pour gérer l'ensemble des territoires.
- **Scénario numéro 3** : « Une structure mixte ». Il s'agissait essentiellement d'un compromis entre les deux autres approches. Certains programmes auraient été décentralisés par territoire, alors que d'autres auraient été attribués, exclusivement, à un des établissements d'origine.

Tous les intéressés avaient été invités à participer à la consultation : le personnel, les parents, les usagers, les syndicats. L'exercice devait englober le maximum d'intervenants qui étaient associés à l'établissement. Par cette démarche, les responsables souhaitaient susciter un certain engagement chez les participants.

Une préférence pour la structure qui se rapprochait le plus du statu quo.

➨ Les opinions recueillies

À la fin du processus, un élément était clair, la structure numéro 1 (la structure par programmes) avait l'appui de la très grande majorité des membres des comités. Ils préféraient conserver la structure telle qu'elle existait auparavant, en maintenant séparés les établissements d'origine.

Les participants avaient été invités à identifier les avantages et les inconvénients des trois scénarios. Les résultats qui parvenaient aux responsables de la consultation étaient à l'effet que chacun des établissements d'origine avait développé une expertise dans des domaines très précis. La structure par programmes permettait de maintenir cette expertise, alors que, les autres scénarios risquaient de la diluer.

Les responsables de la transformation ont eu le sentiment que les participants avaient limité leurs commentaires qu'aux éléments qui les intéressaient. Ils n'ont identifié que les avantages du premier scénario. Les seuls désavantages qui ont été présentés décrivaient les difficultés de ne pas aller de l'avant avec ce dernier. Les deux autres ne leur semblaient pas avoir été véritablement considérés. Il avait été impossible de réajuster la démarche de consultation car, elle s'était déroulée en une seule étape.

Les résultats de la consultation ont été présentés au comité de direction et au conseil d'administration. Leurs membres étaient plutôt déconcertés par les résultats. Si l'approche préconisée par le personnel était retenue, il serait impossible de réellement fusionner les établissements d'origine. Ceux-ci continueraient à travailler de manière indépendante, sans jamais pouvoir bénéficier de la synergie que devait occasionner la fusion.

➨ Un virage

Les résultats de la consultation ont suscité beaucoup de discussions au niveau du conseil d'administration et de la direction. Il devenait manifeste que si le scénario 1 était retenu, l'intégration des établissements d'origine ne deviendrait jamais une réalité. Une telle approche n'aurait pas respecté les objectifs qui étaient imposés par le ministère et la régie.

Le scénario retenu ne répondait pas aux exigences du contexte budgétaire auquel l'établissement allait devoir faire face.

Le comité de direction savait que l'établissement allait bientôt devoir faire face à des compressions budgétaires importantes. Un montant préliminaire avait d'ailleurs été établi. Le seul moyen de pouvoir y faire face était de procéder à une véritable fusion pour pouvoir générer les économies nécessaires. Pour toutes ces raisons, il a été décidé de ne pas retenir le scénario qui avait été recommandé par les comités consultatifs.

Plusieurs membres du personnel soupçonnaient les échelons supérieurs (ministère et régie) d'avoir forcé la direction à ne pas adopter la recommandation du personnel. Selon eux, la régie aurait probablement fait des pressions sur le comité de direction. La notion de structure par territoire était, d'ailleurs, inscrite dans certains de ses documents.

➨ Les conséquences

Les réactions du personnel ont été très négatives lorsque cette décision a été annoncée. De nombreuses personnes avaient eu le sentiment de s'être fait littéralement duper par le processus de consultation. Ils avaient participé de bonne foi. Ils croyaient que leurs opinions allaient vraiment avoir un impact.

Pour un grand nombre, la promesse selon laquelle l'on tiendrait compte de leurs recommandations n'avait pas été honorée.

De nombreuses personnes s'interrogeaient sur les raisons qui avaient véritablement justifié un tel processus de consultation. « Pourquoi s'être donné le mal de tenir une consultation, quand tout est décidé à l'avance? Tout cela n'avait été qu'une mascarade ». Suite à ce revirement, le niveau de confiance envers la direction et les responsables du projet avait, considérablement, décru.

Des apprentissages qui confirment que les processus de consultation doivent faire l'objet de beaucoup de préparation et de rigueur.

Ces événements avaient placé les membres du personnel dans un état de résistance passive. Plusieurs avaient adopté l'attitude suivante : « Puisque la direction avait décidé d'aller de l'avant seule, elle ferait les changements elle-même ».

Des apprentissages

La plupart des personnes interviewées ont identifié le processus de consultation comme ayant été une des principales sources de difficultés dans la transformation. Plusieurs d'entre eux ont tiré des apprentissages importants de cette expérience. De manière général, il ressort que, dorénavant, il importera de mieux développer ce genre d'activités pour :

- Mieux définir les consignes selon lesquelles un tel processus devrait se dérouler.
- Bien établir les limites de la consultation et les éléments non-négociables pour éviter les ambiguïtés, dès le départ.
- Prévoir des moments à travers le processus pour faire le point sur son évolution.
- Mieux encadrer ses travaux.

Certains privilégieraient une consultation par secteur d'activité sur sujets plus précis, plutôt qu'une approche générale sur l'ensemble de la problématique. Par exemple : Il aurait été pertinent de ne questionner que les spécialistes sur certains sujets plus techniques. D'autres ont mentionné qu'il aurait été intéressant de consulter sur un seul modèle plus concret et de demander des suggestions pour l'améliorer.

Histoire de cas

La formation est-elle toujours la solution?

Un établissement qui vivait les soubresauts d'une transformation majeure.

➡ Mise en situation

Un grand établissement venait de vivre des changements importants dans sa structure et son fonctionnement. Pour aider l'équipe de cadres à faire face à ceux-ci, il avait été décidé d'entreprendre une démarche de formation. Un processus de rationalisation des postes de cadres intermédiaires venait tout juste de s'achever. Ce dernier avait eu pour conséquence de réduire considérablement leur nombre dans l'établissement. Les personnes qui avaient été retenues devaient correspondre à une série de compétences qui avaient été évaluées dans le cadre d'un processus de sélection.

➡ La logique derrière la formation

Pour les responsables de la transformation, la formation des cadres constituait une des principales conditions de réussite. La plupart d'entre eux étaient d'excellents professionnels et intervenants qui, avec le temps, s'étaient vus attribuer des fonctions administratives. La nouvelle réalité de gestion entraînée par la transformation nécessitait des compétences qui relevaient de plus en plus du domaine de l'administration. Le développement d'un programme de formation visait à combler cette lacune.

➡ La définition des besoins

Une rencontre avait été organisée pour discuter des besoins de formation. Le directeur général, ses collaborateurs de la haute direction, les responsables des ressources humaines, les coordonnateurs et les cadres, s'y trouvaient tous réunis. Elle comprenait trois volets :

- Un premier, qui rappelait les principaux éléments du profil de compétence qui avait été utilisé dans le cadre du processus de sélection.
- Un second, qui présentait les objectifs de la formation. Ces derniers avaient été développés à partir d'une analyse des forces et des faiblesses des compétences de l'équipe de cadres qui avait été retenue. La formation tenterait de combler les éléments du profil qui étaient les moins bien maîtrisés par les cadres. Les notions de leadership et de communication avaient été retenues parce qu'elles apparaissaient prioritaires.
- Un troisième, par lequel, les animateurs demandaient aux membres de l'auditoire, d'identifier les éléments de formation qu'ils croyaient avoir besoin pour faire face aux changements auxquels l'établissement était confronté.

La direction des ressources humaines, en collaboration avec la direction générale, a recueilli tous ces besoins et a procédé à l'analyse des résultats de la rencontre. Un consultant externe a été retenu pour élaborer un programme et procéder à la formation des cadres.

➧ **Quelques perceptions concernant la rencontre**

Les programmes destinés à des groupes entiers de personnel peuvent faire émerger une perception d'inflexibilité pour les personnes qui se considèrent hors des moyennes.

La présentation, dès le départ, des besoins ciblés par les objectifs de la formation avaient laissé croire à plusieurs personnes, que les décisions avaient déjà été prises. Pour elles, l'influence des propositions apportées par les participants dans le cadre de la consultation semblait limitée. Il apparaissait improbable qu'une proposition qui se serait trop éloignée des conclusions de l'analyse puisse être retenue.

De plus, il a été déploré que les formations aient été élaborées en fonction des résultats moyens de l'ensemble du groupe des cadres. Les personnes qui étaient hors des moyennes n'avaient pas d'alternatives. Elles devaient suivre le même programme que les autres. Il aurait été préférable, selon plusieurs, que le contenu du programme soit organisé pour pouvoir s'adapter aux besoins de chacun.

Une formation peut être perçue comme un jugement sur les compétences des personnes qui sont invitées à y participer.

Finalement, certains ont eu l'impression que le choix des deux thèmes de la formation pouvait être interprété comme une appréciation de la direction sur les compétences des cadres de l'établissement. Pour certains, c'était un peu comme se faire dire, qu'ils n'étaient « pas bons » sur le plan du leadership et de la communication.

➧ **Le début des séances de formation**

La formation avait été présentée devant des groupes restreints de cadres qui provenaient de partout dans l'organisation. Une certaine insatisfaction était rapidement apparue chez les participants. Ils avaient le sentiment qu'elle ne répondait pas aux besoins exprimés dans la rencontre mentionnée précédemment. Plusieurs trouvaient que les sujets traités étaient très théoriques et mal adaptés à ce qui passait dans l'organisation.

Lorsque le changement est enclenché, il est trop tard pour donner de la formation sur les théories du changement.

Durant cette période, les cadres devaient mettre en place leurs nouvelles équipes. Ils se trouvaient alors confrontés à un ensemble de problèmes très concrets. Par exemple : En peu de temps, il fallait qu'ils apprennent à gérer de nouveaux formulaires qui leur étaient jusqu'alors inconnus, à superviser de nouveaux types de professionnels et à rendre leur équipe opérationnelle pour offrir de nouveaux services. Bref, tout était à faire. Il s'agissait d'une période de stress intense pour plusieurs personnes et chaque minute comptait.

Les formations ne permettaient pas de répondre aux types de besoins auxquels ils étaient confrontés dans le quotidien. La perspective de prendre des heures précieuses pour discuter de questions abstraites qui n'apportaient pas de solutions aux crises actuelles n'était pas très attrayante.

➧ **Un malaise**

Le contenu de la formation était tellement éloigné de ce qui était vécu au quotidien qu'un malaise s'était installé entre ceux qui suivaient la formation et ceux qui l'avaient commandée.

D'un côté, la direction voulait investir dans la formation de ses cadres afin de les soutenir face aux changements importants que vivait l'établissement. Elle

En période de fortes tensions, seuls les éléments qui contribuent directement à réduire ces dernières seront considérés comme légitimes.

semblait mal comprendre pourquoi les efforts qu'elle déployait pour cette formation étaient si impopulaires.

De l'autre, il y avait les cadres pour qui les tâches quotidiennes étaient difficiles à assimiler. Ceux-ci souhaitaient très majoritairement être supportés par une formation, mais ils avaient le sentiment de perdre leur temps dans le cadre d'un exercice au contenu improductif.

Pour plusieurs, c'était difficile à accepter, car le contenu de la formation représentait l'évaluation que se faisait la direction de leurs besoins. Il illustrait l'incompréhension totale des échelons supérieurs face à ce qui était vécu au quotidien par les cadres. Il ne tenait pas compte du sentiment de détresse ressenti par certains d'entre eux. La situation avait engendré de la colère chez plusieurs participants.

Histoire de cas

Une baisse de la capacité d'action de l'agent de changement

Un agent de changement peut-il devenir un obstacle à la transformation?

Mise en contexte

Les responsables des transformations deviennent graduellement associés aux différents changements. Ils en deviennent le symbole.

La mise en oeuvre d'une transformation majeure marque, nécessairement, les personnes qui y sont associées. Dans un des établissements étudiés, un des principaux agents de changement a choisi de quitter l'établissement après la mise en oeuvre des principales étapes du plan de transformation. Ce dernier a accepté de partager certaines de ses réflexions concernant sa décision.

Pour lui, il ne fait aucun doute que la personne qui pilote une telle transformation se trouve, dorénavant, liée à celle-ci dans l'esprit des gens. Pour le personnel, l'agent de changement devient le symbole des nouvelles façons de faire et de certaines orientations très précises.

Lorsque les changements sont difficiles, sa capacité d'action diminue à mesure que les positions des acteurs se solidifient.

Avec le temps, le personnel devient convaincu qu'il connaît à l'avance sa position. On croit qu'il est devenu impossible de le faire changer d'idée, puisque c'est lui qui était le principal promoteur de la nouvelle situation. Il est tellement associé à ces changements, qu'il semble inutile de discuter de nouvelles orientations avec lui. Cette attitude fait en sorte que les débats ne se font plus et que les positions ne se renouvellent pas. On assiste alors à un durcissement des points de vue. Il devient alors difficile d'introduire une nouvelle vision et d'aller de l'avant. La simple présence de l'agent de changement peut alors commencer à freiner les nouvelles idées, alors que son départ peut permettre d'ouvrir de nouvelles avenues de solution, qui n'auraient pas été considérées, jusqu'alors.

L'arrivée d'un nouveau responsable peut permettre de relancer une transformation.

Selon lui, il est bon que l'agent de changement se retire en fin de parcours pour permettre aux acteurs de reprendre les discussions avec un nouvel intervenant qui n'est pas associé aux prises de position du passé. Il se demande même s'il est vraiment possible pour un agent de changement de rester plus de deux ans dans un établissement où il y a eu d'aussi grands changements.

Suite à son départ, une nouvelle personne a pris les rênes de la transformation. Plusieurs dossiers, qui semblaient être dans l'impasse, ont pu être débloqués. Le climat avec les interlocuteurs syndicaux, qui étaient intraitables jusqu'alors, a changé du tout au tout. Une série de griefs associés à la transformation a fait l'objet d'un règlement négocié. Le changement d'interlocuteur n'a pas, pour autant, entraîné une remise en question des acquis de la transformation. Il s'agissait plutôt d'une renégociation de certains de ces irritants.

3ième partie :

Constatations et suggestions pour faciliter les futures transformations

Quelles conclusions peut-on tirer des transformations dans le réseau de Montréal-Centre ?

Des configurations différentes entraînent des résultats différents

Une vue d'ensemble

Nous voilà arrivés à la dernière étape de cette analyse des transformations dans les établissements du réseau de Montréal-Centre. Après avoir étudié individuellement les différents facteurs rattachés aux trois thèmes fondamentaux des processus de transformation (contexte-acteurs-conditions de mise en oeuvre), le temps est venu d'en évaluer les impacts. L'ensemble de ceux-ci, façonne une configuration qui est propre à chacune des transformations. Dans cette dernière partie, nous tenterons d'apprendre de ces dernières et de faire des suggestions qui pourraient faciliter des démarches similaires dans l'avenir.

Établir les résultats des processus de transformation pour approfondir l'analyse

➡ Une mise en garde

Après avoir présenté les principales caractéristiques des transformations étudiées dans cette recherche, le temps est venu de se pencher sur les résultats de ces efforts. Il deviendra alors plus facile de tirer certaines conclusions qui pourront être utiles dans le futur.

Cette évaluation portera exclusivement sur le processus de transformation, lui-même.

Il est toujours difficile d'évaluer un projet aussi complexe qu'une démarche de transformation. Chaque personne peut tirer des conclusions différentes à partir d'une même expérience. Tout dépend des facteurs qui sont évalués. C'est pourquoi, il importe de rendre ceux-ci explicites.

L'objectif n'est pas de porter un jugement sur les personnes ou sur les établissements. Chacun d'eux a fait au meilleur de sa connaissance dans des circonstances parfois difficiles. Il ne s'agit pas non plus de porter des jugements sur des décisions cliniques pour lesquelles les sciences de la gestion ne sont d'aucun secours.

C'est pourquoi, cette évaluation portera, exclusivement, sur le processus de transformation lui-même. Elle aura pour principale source les opinions exprimées par les répondants dans les entrevues et les questionnaires.

➡ Réunir plusieurs types d'informations pour obtenir un juste portrait des résultats

Pour pouvoir analyser les résultats de ces expériences de transformation, il fallait recueillir des données sur les différentes dimensions associées directement à la

performance des démarches. Le questionnaire comprenait une section qui recueillait les perceptions du répondant concernant :

- La réussite de la transformation
- Les opinions des gens en général concernant la réussite de la transformation.
- La performance de la démarche comparativement à d'autres établissements qui s'étaient engagés dans une transformation similaire.
- L'amélioration du fonctionnement général de l'organisation suite à la transformation.
- L'atteinte des objectifs qui avaient été fixés en s'engageant dans ces changements.
- Les modifications qui devraient être apportées, si la transformation était à refaire
- L'utilité générale de la transformation.

L'analyse des perceptions des personnes interviewées concernant ces questions et les informations qui ont été recueillies dans le cadre des entrevues, ont permis de tracer un bon portrait de la performance des processus de transformation.

➡ Les résultats des transformations concernant les clientèles

Clientèles

De manière générale, les résultats obtenus par ces trois établissements aux questions reliées à la performance ont été, nettement, supérieurs à la moyenne. Ils étaient, particulièrement, élevés sur le plan de l'évaluation de la réussite de la transformation. Ces transformations sont donc considérées comme des succès par les personnes interviewées. Il est important de noter que ces perceptions étaient partagées entre les différentes catégories de répondants (haute direction et personnes touchées). Ce ne sera pas toujours le cas dans les deux autres catégories de transformation.

Ces établissements ont su tirer profit du contexte favorable dans lequel ils se trouvaient et ont surmonté les difficultés rencontrées en cours de route. À travers toute la démarche, ils ont pu compter sur la présence de personnes dévouées, qui ont cru à ces changements. Les responsables ont réussi à développer un projet mobilisateur, qui a suscité l'adhésion des personnes touchées. Finalement, ils ont fait montre d'une grande habilité, en mettant en place des conditions de mise en oeuvre cohérentes et rigoureuses. Celles-ci leur auront permis de mener à terme leur projet, en atteignant les objectifs prévus. Les perceptions des répondants et les données recueillies sur ces démarches confirment que celles-ci peuvent être qualifiées de succès.

➡ Les résultats des transformations axées vers les fusions

Fusion

De manière générale, l'analyse des indices de réussites perçus a révélé que c'est dans les établissements de cette catégorie que les personnes interviewées ont moins le sentiment que la transformation a été un succès. Il est intéressant de constater que, comme pour la catégorie précédente, ces perceptions sont assez partagées entre les différents types de répondants. En général, on semble s'entendre sur le fait que les difficultés rencontrées dans le cadre de ces démarches ont, considérablement, nui à la transformation.

Il faut rappeler que le contexte dans lequel celles-ci se sont déroulées était particulièrement défavorable. La grande majorité des acteurs de ces établissements ne voyait pas la pertinence d'y procéder. Même la volonté, de certains agents de changement, était perçue comme chancelante à l'occasion. Bref, la légitimité de ces démarches était faible.

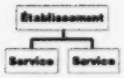
De plus, les difficultés rencontrées, au niveau des acteurs de la haute direction, ont grandement compliqué la mise en oeuvre des cas de fusion. L'absence d'un leadership fort et reconnu a nui au développement d'un discours mobilisateur, qui aurait pu faire émerger un plus grand nombre d'appuis à travers ces établissements. La situation faisait en sorte, qu'il était difficile de faire émerger des champions à travers le système. Le caractère politique des fusions faisait en sorte qu'un grand nombre de gens ont eu le sentiment qu'ils n'avaient pas de rôle à jouer dans ces événements. La majorité d'entre eux auront, tout simplement, continué à vaquer à leurs occupations en attendant qu'une des parties l'emporte.

C'est cette même dimension politique qui a compliqué le développement de conditions favorables à la mise en oeuvre d'une démarche cohérente. Chaque geste était étudié, attentivement, pour déterminer de quelle manière les intérêts de chacune des parties étaient affectés. Une logique de gagnant et de perdant s'était fermement installée. L'avancement de la démarche a été considérablement ralenti à cause de cette dynamique.

Tout le retard accumulé a fait en sorte que, même plusieurs années après la fusion, les préoccupations des personnes interviewées portaient encore principalement sur les questions de consolidation des structures et de partage d'activités.

C'est une impression de paralysie, qui se dégage de ces entrevues et des résultats des questionnaires. Les perceptions des répondants et les données recueillies sur ces démarches confirment que ces expériences de transformations peuvent être qualifiées d'échecs ou de semi-échecs.

➡ Les résultats des transformations axées vers la révision des services



Services

Ce sont les établissements qui ont entrepris des transformations axées vers la révision des services qui ont obtenu les perceptions les plus variées. C'est aussi dans cette catégorie que l'on retrouve les établissements où elles sont les moins partagées entre les catégories de répondants. Lorsque c'est le cas, il y a des écarts importants entre les impressions des responsables de la transformation (agents de changement et membres de la direction) et celles des personnes qui ont été touchées par celle-ci. Les premiers, ayant une opinion assez positive, alors que, les seconds dressent un portrait beaucoup plus négatif.

Même si ces établissements faisaient, tous, face à un contexte défavorable, les perceptions des répondants de certains d'entre eux étaient de meilleures que d'autres. Plusieurs facteurs ont contribué à ces écarts. Pour certains, c'est la question de la complexité qui a eu le plus d'impacts, car les changements avaient eu pour conséquence d'augmenter considérablement leur taille. Pour d'autres, c'est plutôt la question de la légitimité qui était importante, car plusieurs membres du personnel ne voyaient pas la pertinence de changer leurs habitudes pour mieux intégrer les changements. Finalement, la question des ressources a souvent posé des problèmes. Pour certains, c'est une mauvaise situation financière qui les avait forcés à procéder à la révision des services, alors que, d'autres s'étaient engagés dans cette voie, à cause des compressions budgétaires.

Sur le plan des acteurs, il a déjà été souligné que les directeurs généraux avaient tous fait preuve d'un grand leadership dans le cadre de ces transformations. Leur implication a grandement contribué au développement d'un message cohérent et au développement d'orientations claires, qui ont été favorables à la démarche de transformation.

Les perceptions de succès semblent plus positives dans les établissements qui ont fait participer les différents échelons à la définition des moyens à prendre pour atteindre les objectifs de la transformation. Par exemple : Dans un des cas, les agents de changement ont fait appel à des comités de cadres intermédiaires pour élaborer les mesures qui devraient être adoptées. Dans d'autres, des démarches formelles ont été développées pour solliciter la participation du personnel.

Finalement, ces établissements n'ont pas tous mis en place les différentes conditions de mise en oeuvre avec la même efficacité. Un processus d'orientation moins centralisé, une démarche de sensibilisation dépassant la simple notification, un programme de formation répondant bien aux véritables besoins des personnes touchées, des efforts concertés pour adapter les pratiques de l'établissement, auront souvent fait la différence entre le succès, le succès mitigé et le semi-échec.

imensions	Transformations axées vers la : Modification des clientèles	Fusion d établissements	Révision des services
Contexte	Favorable	Défavorable	Défavorable
Acteurs	Favorable	Défavorable	Favorable
Conditions de mise en oeuvre	Favorables	Défavorables	Favorables ou défavorables, selon le cas
Performance du processus de transformation	Succès	Échec ou semi-échec, selon le cas	Succès, succès mitigé ou semi-échec, selon le cas

Quels sont les éléments qui ont contribué à la réussite des transformations?

Ce qui a bien fonctionné

En parcourant les établissements du réseau de Montréal-Centre, on ne peut qu'être impressionné par plusieurs gestes, qui ont été posés par les agents de changement, et par certains résultats, qui ont été obtenus dans des conditions très difficiles. Cette section soulignera quelques-uns de ces accomplissements.

➨ Les transformations dans les petits systèmes

On pourrait croire que, parce que le contexte était favorable, les transformations qui se sont déroulées dans les petits établissements sont moins louables. Il n'en est rien. Les agents de changement dans ces établissements ont fait montre de beaucoup de rigueur. Comme pour ceux des autres catégories, ils ont dû contourner de nombreuses embûches. Les données recueillies démontrent qu'ils ont su les gérer judicieusement, ce qui confirme que les intervenants du réseau possèdent déjà les talents nécessaires pour réussir leur démarche de transformation, lorsque celles-ci sont de dimensions raisonnables.

➨ La gestion des aspects techniques et cliniques

La transformation du réseau et les compressions qui y étaient associées, ont confronté les responsables des transformations à des questions complexes. À travers toutes les entrevues, on ne pouvait qu'être impressionné par la grande maîtrise des dimensions techniques et cliniques des personnes interviewées. Leur professionnalisme était nettement perceptible à travers les différentes entrevues. La présence d'un bassin important de connaissances dans ces domaines constitue un atout incontestable pour les futures transformations.

➨ Le développement de grands projets mobilisateurs

La dimension budgétaire aura été un des facteurs importants dans le démarrage de plusieurs processus de transformation. L'objectif du déficit zéro et l'imminence de compressions budgétaires étaient compris par les acteurs. Il ne s'agissait, toutefois, pas d'une perspective très motivante en elle-même, particulièrement, lorsque ceux-ci remettaient en question certains acquis. La manière par laquelle certains directeurs généraux ont réussi à recentrer les préoccupations de leur personnel constitue une des observations les plus intéressantes de cette recherche.

Plusieurs d'entre eux ont su dépasser les considérations budgétaires pour faire converger le débat vers des questions qui étaient plus près de la finalité de leur établissement.

Au-delà du discours, ils ont su organiser une série d'activités formelles qui auront beaucoup influencé la pensée des autres acteurs de l'établissement. En agissant ainsi, ils ont pu établir un portrait de la situation et développer des objectifs d'amélioration qui faisaient l'équilibre entre les exigences budgétaires et les considérations cliniques.

Par ces efforts, ils sont parvenus à transformer des situations difficiles, en opportunité d'amélioration pour leur établissement. Il s'agit là d'un enseignement important pour tous les gestionnaires qui sont confrontés à des contextes difficiles.

➧ **L'apprentissage à partir d'un projet-pilote**

Plusieurs des établissements visités s'étaient engagés dans un projet-pilote ayant pour objectif d'établir la faisabilité de changements importants. Cette approche apparaît pleine de sagesse. Elle permet d'expérimenter de nouvelles façons de faire dans un cadre moins rigide, plutôt que d'immédiatement s'engager dans un programme de transformation à grande échelle. Il faut se souvenir que plusieurs des autres transformations étudiées se sont déroulées dans un contexte qui ne permettait pas une telle approche, faute de temps. Il convient, néanmoins, de retenir les conséquences positives de cette approche et d'y faire appel, lorsque c'est possible.

➧ **Le dévouement des agents de changement**

Finalement, il faut souligner l'incroyable dévouement des personnes rencontrées envers la mission fondamentale de leur établissement. Les efforts déployés par plusieurs agents de changement ont souvent dépassé le simple accomplissement de leurs tâches. Pour beaucoup de gens, la capacité de leur établissement à rendre des services à la clientèle constitue un élément de mobilisation considérable.

Cette constatation s'applique aussi au personnel des autres échelons. La mission de l'établissement et la vocation professionnelle ont, parfois, constitué une bouée de sauvetage, à laquelle, certaines personnes se sont accrochées dans les moments difficiles. Lorsque les démarches de transformation semblaient déraper et que des messages contradictoires émanaient des échelons supérieurs, plusieurs personnes ont tenté de créer une séparation entre eux et les changements qui se déroulaient dans l'organisation. Ils semblaient se concentrer exclusivement sur leurs tâches auprès de leurs clients et se réconfortaient en se disant que, quoi qu'il arrive, c'était pour eux qu'ils travaillaient.

Les démarches de changements ont grandement profité du dévouement et du professionnalisme d'un grand nombre de personnes. Il s'agit là d'un autre atout majeur pour les transformations futures.

Ce qui a mal fonctionné

En révisant les données sur les résultats de la transformation, il convient, aussi, de souligner certains éléments qui ont moins bien fonctionné. L'analyse de ceux-ci est importante pour pouvoir en assurer une meilleure gestion dans le futur. Comme ils ont été discutés plus en profondeur dans le reste du document, cette section ne fera que les rappeler brièvement.

➧ **Les orientations, provenant de l'extérieur de l'établissement, s'avéraient difficiles à légitimer.**

La question de la légitimité a été particulièrement problématique pour plusieurs établissements. Les transformations, qui paraissaient être le produit d'une décision extérieure et qui semblait n'être guidée que par une logique de compressions budgétaires, ont dû faire face à beaucoup de résistance. Les processus de fusion entre établissements en sont de bons exemples.

Plusieurs agents de changement ont semblé avoir de la difficulté à influencer la perception des personnes touchées par les changements. Certains, d'entre eux, semblaient avoir laissé la gestion de la légitimité aux médias externes qui rapportaient la position du gouvernement concernant le déficit zéro. Bien que ce contexte budgétaire difficile ait contribué à sensibiliser les intervenants sur la nécessité de changer, son effet s'atténuait lorsque la structure de l'établissement ou les pratiques d'attribution des postes étaient directement visées.

➨ **Les processus de consultation qui étaient trop vagues et mal dirigés**

Un des défis les plus importants pour les responsables d'une transformation consiste à assurer la gestion des processus de consultation. Les établissements du réseau ont connu les deux extrêmes à cet égard :

D'un côté, l'histoire de cas no. 2 (présentée dans la quatrième partie) a montré les risques d'un processus trop imprécis qui n'exclue pas certaines alternatives innacceptables. Les contrecoups du revirement qui a suivi ont entraîné des retards considérables pour la transformation.

À l'autre extrême, il y a les risques associés à l'absence ou au manque de consultation. Cette situation entraîne, elle aussi, son lot de difficultés. Elle encourage la perception, selon laquelle, les personnes touchées n'ont pas d'influence sur les décisions. Il devient alors difficile de trouver des champions dans les différents échelons de l'établissement, qui pourraient contribuer à l'émergeance d'une masse critique de partisans de la transformation.

➨ **Les transformations qui souffraient de problèmes au niveau de la direction**

La section sur les acteurs a confirmé le rôle crucial que doit jouer la haute direction dans la mise en place de conditions favorables au succès de la transformation. Il s'agit d'un défi de taille, même dans les meilleures circonstances.

Les établissements qui, pour toutes sortes de raisons, ne pouvaient compter sur une direction stable et solide ont eu beaucoup plus de difficultés à mettre en place les éléments nécessaires pour réussir leurs processus de transformation.

Que faire pour que les établissements du réseau puissent être prêts à faire face à une prochaine vague de transformation?

Rien n'indique que les turbulences qu'a vécues le réseau de la santé et des services sociaux sont terminés. Il semble bien que ses établissements continueront de vivres des changements importants durant les prochaines années.

En guise de conclusions, la dernière section de ce document propose une série de recommandations visant à améliorer la capacité des établissements à affronter les transformations qui semblent pointer à l'horizon. Celles-ci sont présentées en fonction des trois grandes dimensions, présentées dans la deuxième partie du document, soient : le contexte, les acteurs et le développement des conditions favorables.

Prendre les moyens pour établir un contexte favorable

➨ Porter une attention particulière aux transformations plus complexes

Nombreux sont les intervenants qui ont mentionné, lors des entrevues, qu'ils avaient l'impression que le contexte particulier de leur établissement ou de leur région avait été ignoré par les échelons supérieurs. Il leur semblait que certaines directives avaient été développées en fonction de l'ensemble du réseau, sans que des modalités ne soient prévues pour les établissements qui faisaient face à des défis particuliers. Cette approche semblait découler d'un principe, selon lequel, tous les établissements devaient faire l'objet du même traitement, sans quoi, la situation serait inéquitable.

Sans pour autant remettre en question l'importance de l'équité, il faut reconnaître que tous les établissements ne sont pas égaux lorsqu'ils doivent faire face à une vague de transformation. L'analyse du contexte, présenté plus tôt, le prouve. La complexité joue contre les processus de transformation. Certains gestes pourraient être posés pour contrer ses effets, par exemple :

- Procéder à l'analyse de la capacité de changement des établissements visés, avant d'entreprendre une vague de transformation.
- Identifier les établissements où les directives du réseau semblent inapplicables pour vérifier s'il n'y aurait pas des moyens de les concilier avec les particularités locales.
- Développer des mesures de soutien pour les établissements dont les défis sont particulièrement grands. Par exemple : des échéanciers spéciaux, des formations supplémentaires, des ressources financières spéciales et des programmes d'étalements des compressions.

➨ Contribuer à établir une légitimité aux changements

Une gestion plus active des questions touchant la légitimité contribuerait grandement à la mise en oeuvre de futures transformations. Plusieurs gestes pourraient être posés à cet égard, par exemple :

- Favoriser, dès le départ, la mise en place d'un processus visant à questionner l'efficacité des pratiques en vigueur dans l'établissement et à développer des alternatives plus performantes. Ce type d'activités permet de favoriser la remise en question du statu quo par les personnes touchées. Il assure aussi la présence d'un forum, où chacun peut confronter ses perceptions concernant les limites du modèle de fonctionnement de l'établissement.

- Développer des outils pour permettre aux établissements de comparer, entre eux, la performance de leurs opérations avec l'aide d'indices obtenus auprès d'organismes comparables dans d'autres provinces ou pays («benchmark»). De telles données aideraient considérablement les directions locales à bien identifier les forces et les faiblesses de leur établissement. De plus, ce type de données constitue des arguments impartiaux et convaincants pour susciter des remises en question auprès des personnes qui sont satisfaites du statu quo.
- Faire la promotion de projets locaux qui se rattache à l'accomplissement de la mission fondamentale de l'établissement visé. Cette approche permettrait de faire appel à des enjeux qui sont plus près des préoccupations des personnes touchées, plutôt que de justifier les changements sur la base d'une logique budgétaire. Cette dernière est souvent moins efficace parce qu'elle apparaît être gouvernée par des préoccupations externes, abstraites et éloignées du travail quotidien des intervenants. Cela ne veut pas dire qu'il faut l'évacuer complètement de la démarche, mais plutôt qu'elle ne devrait pas en constituer le principal argument.

➨ Maintenir la marge de manoeuvre

Les recherches ont démontré que la présence d'une marge de manoeuvre suffisante est indispensable pour réussir une transformation. Son absence ou sa disparition constituera un argument incontournable qui sera utilisé par les partisans du statu quo pour justifier les retards dans la démarche, ou même son abandon. Lorsque les circonstances le permettent, il serait intéressant de :

- Mettre en place des efforts de planification au début de la démarche, pour s'assurer que les ressources techniques et budgétaires nécessaires sont disponibles pour réussir le projet.
- Mettre des dispositifs budgétaires en place pour s'assurer que la marge de manoeuvre ne disparaisse pas en cours de projet.

➨ Définir le rôle de la régie comme partenaire de la transformation

Dans des changements de l'envergure d'une transformation, il est important de reconnaître qu'il y a des acteurs provenant de différents niveaux qui vont influencer son déroulement. La Régie a un rôle dans la conduite d'une transformation qui est différent de celui des établissements. Il la place souvent dans une position difficile.

La Régie doit définir les moyens à prendre pour atteindre les objectifs fixés par le gouvernement, mais n'a pas le contrôle sur leur mise en oeuvre dans les établissements. Elle s'expose donc à de nombreuses critiques, lorsque les changements demandés apparaissent illégitimes. De plus, elle ne peut intervenir, directement, lorsque les équipes locales sont confrontées à des impasses. Ce rôle place, souvent, les directions des établissements dans une position d'intermédiaire qui est, très souvent, difficile à assumer.

Il y aura toujours un donneur d'ordre dans un processus transformation. Celui-ci doit susciter la pression nécessaire pour que les changements s'enclenchent. Dans les transformations qui ont été étudiées, c'est parfois le Gouvernement du Québec ou, le plus souvent, la Régie qui a assumé ce rôle. Comme le déroulement de la démarche se situe dans l'établissement, il serait intéressant que l'action du donneur d'ordre se situe en amont et en aval de la transformation :

- En amont, en fixant des objectifs qui sont considérés comme « exécutables » par les établissements impliqués. Il faut donc, définir les impacts de ces changements avec la haute direction des établissements. La Régie doit aider les directions locales à légitimer les changements. En l'absence d'un tel partenariat, elle court le risque que les objectifs ne soient pas réalisés.
- En aval, en maintenant une juste pression pour maintenir le rythme des transformations, en vérifiant la progression des démarches de transformation. Par ces gestes, elle maintient l'attention sur les objectifs recherchés par la démarche de transformation

La position d'organisme régional, confère à la Régie une position privilégiée pour observer, simultanément, le déroulement de plusieurs transformations. Elle est donc, particulièrement, bien placée pour faire circuler les informations entre les établissements qui doivent faire face à des défis similaires. En conséquence, la Régie pourrait :

- Assurer un rôle encore plus grand sur le plan de la diffusion des connaissances et le développement des compétences des agents de changement du réseau en matière de transformation.
- Développer un système de « monitoring » pour permettre une meilleure scénarisation des transformations, en collaboration avec les directions locales.

Supporter le rôle des acteurs importants de la transformation

➨ Susciter l'engagement au niveau de la haute direction

En analysant le rôle important qu'avaient joué les organismes externes dans la définition des moyens à prendre pour faire face à la crise à laquelle le réseau était confronté, plusieurs questions émergent. Aurait-il été possible de mettre encore plus à profit les compétences et la créativité des responsables locaux? Peut-être que si ces derniers avaient eu une plus grande marge de manoeuvre, ils auraient pu proposer d'autres moyens qui auraient permis de faire face à la crise. Certaines alternatives auraient peut-être pu apporter des économies tout aussi substentielles, tout en étant plus faciles à faire accepter aux autres acteurs de ces établissements, parce qu'élaborées localement.

➨ Susciter l'émergence de champions à travers tout l'établissement

L'émergence de « champions » dans l'ensemble de l'établissement a semblé difficile dans un grand nombre des démarches étudiées. Il s'agit là d'un des plus grands défis de la transformation, car l'absence d'une masse critique de partisans peut nuire considérablement à la démarche. Les agents de changement semblaient, parfois, se limiter qu'aux membres du comité de direction. L'élargissement du bassin de personnes impliquées pourrait faciliter les transformations dans le futur. Un façon d'y parvenir consiste à développer les outils dans les établissements pour assurer la gestion de processus qui permettrait de susciter l'engagement et la contribution des cadres intermédiaires et du personnel (programme de formation, projet-pilote, équipe de gestion du projet).

➨ Reconnaître l'usure de la capacité d'agir des agents de changement

L'histoire de cas no. 4 a montré l'effet d'usure qu'engendre la participation à des processus de transformation sur la capacité d'action des agents de changement. Il

importe que ceux-ci soient bien conscients de ce phénomène. Des options doivent s'offrir à eux lorsqu'ils y sont confrontés.

- Sensibiliser les agents à l'analyse de cette dimension dans le cadre des programmes de formation.
- Faciliter les mouvements de personnel entre les établissements pour permettre aux agents de changement de se replacer ailleurs lorsqu'il a été établi que leur capacité d'action a trop diminué.
- Favoriser les échanges entre les personnes qui ont participé à des processus de transformation sur cette question.

Mettre en place des conditions de mises en oeuvre appropriées

➡ Mettre de l'avant des orientations claires et des objectifs qui sont partagés dans l'ensemble de l'établissement

Un mauvais départ au moment de la phase d'orientation constitue souvent un boulet qui nuira à l'ensemble des étapes subséquentes de la transformation. L'expérience des établissements du réseau confirme l'importance des gestes suivants :

- Stimuler l'insatisfaction face au statu quo dans l'organisation
- Développer des projets mobilisateurs qui se rattachent directement à la mission fondamentale de l'établissement.
- Décomposer les transformations dans les grands ensembles en une série de petits projets de plus petite taille. Ceux-ci sont plus faciles à gérer par les agents de changement.

➡ S'assurer que les formations répondent aux besoins des participants

Le développement des compétences constitue la pierre angulaire de toutes transformations. Un établissement qui prévoit s'engager dans de tels changements doit d'abord s'assurer que ses agents de changement soient prêts, en :

- Augmentant le nombre de personnes maîtrisant les compétences nécessaires à la gestion des transformations.
- S'assurant, lorsque c'est possible, que les formations portant sur la gestion de la transformation soient offertes avant l'enclenchement de la démarche.

Il doit ensuite faire en sorte que les personnes touchées soient prêtes, en :

- Dispensant des formations sur les sujets directement associés aux changements que doivent affronter les participants.
- S'assurant que ces formations sont bien ajustées au contexte particulier de l'établissement.

➡ Fournir des outils pour faciliter l'intégration des transformations

Plusieurs aspects des processus des transformations du réseau sont particulièrement complexes à gérer et/ou comportent des composantes très techniques. Il serait intéressant de fournir des ressources aux agents de changement pour les aider à mieux leur faire face, particulièrement lorsque plusieurs établissements doivent affronter des problématiques similaires. Le développement d'outils concrets ou d'une banque de connaissances communes concernant les questions suivantes pourrait contribuer à les aider :

- Comment intégrer les systèmes d'information dans le cadre de la fusion de plusieurs établissements?
- Comment gérer des mouvements massifs de personnel dans un contexte multi-syndical?

Les problèmes associés à la multiplication des syndicats dans les établissements qui se sont fusionnés ont été soulevés dans de nombreux interviews. Cette question mérite une attention particulière, car sa gestion a nécessité beaucoup d'énergie de la part des agents de changement. Elle constitue un des principaux obstacles à leur intégration. Voici quelques gestes qui pourraient être considérés :

- Entreprendre une étude des problématiques associées à la fusion des syndicats pour poser un diagnostic rigoureux sur l'état de la situation.
- Développer des outils pour faciliter les négociations avec les organisations syndicales qui pourraient faire l'objet de fusion.
- Sensibiliser le Ministère à participer à l'élaboration d'une solution à ce problème.
- Créer un forum par lequel il serait possible de mettre en commun les connaissances des différents établissements qui font face à cette situation.

➡ **Poser le problème de la régénération**

Finalement, il importe d'améliorer la capacité des établissements à faire face à la prochaine vague de transformation. Pour y arriver, il importe de commencer par tirer les leçons pertinentes de celle qui vient de s'achever, en :

- Mettant en place une réflexion formelle sur l'ensemble de la dernière expérience dans les établissements qui viennent de terminer une transformation majeure.
- Établir des indicateurs de performance en fonction de chaque expérience de transformation pour en mesurer directement l'efficacité.

Il faut ensuite se préparer à la prochaine transformation, en développant des outils de balisage concurrentiel (« benchmarking ») qui permettraient aux établissements de comparer leurs prestations de services avec des données d'autres établissements du réseau, de la province et même d'organismes similaires à l'étranger. Une telle approche constituerait une bonne façon de planifier la prochaine transformation. Elle leur permettrait de se situer face aux autres et d'entamer une réflexion sur les secteurs à améliorer, si le besoin s'en faisait sentir.